



**Cláudia Sofia dos
Santos Rodrigues**

**A importância das parcerias com fornecedores nas
empresas**



**Cláudia Sofia dos
Santos Rodrigues**

**A importância das parcerias com fornecedores nas
empresas**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Doutora Otília Pires Martins, Professora Associada com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao João e à minha irmã Cátia, por tudo aquilo que nunca conseguirei expressar por palavras.

o júri

Presidente

Prof.^a Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro.

Prof.^a Doutora Otília da Conceição Pires Martins
Professora Associada com Agregação da Universidade de Aveiro (Orientadora).

Lic.^a Maria João Santos Pais Rodrigues
Diretora do Departamento de Aprovisionamento e Expedição da empresa Norbain Portugal - Equipamentos de Segurança, Lda., reconhecida como especialista pela Universidade de Aveiro (Arguente).

agradecimentos

A realização deste relatório não teria sido possível sem alguns contributos que se revelaram determinantes para o trabalho que aqui apresento. Assim, cabe, aqui, uma palavra de reconhecimento para as pessoas e instituições cujo apoio permitiu que este projeto se tornasse realidade. Agradeço, pois:

- à empresa que tão bem me acolheu, Norbain – Portugal, por ter confiado em mim e nas minhas capacidades, permitindo, assim, que eu evoluísse quer a nível pessoal, quer profissional;
- um pensamento muito especial para a Dra. Maria João Pais, um importante pilar, essencial e decisivo para o meu desenvolvimento. Através dos seus ensinamentos, adquiri competências preciosas para o meu futuro profissional. Pela sua paciência, amabilidade, atenção e disponibilidade para me ensinar os meandros do labor empresarial, mas também pela confiança e espírito de equipa que me incutiu, pois sempre me incentivou a ter iniciativa, a saber pedir ajuda, fazendo crescer em mim um espírito mais autónomo e proativo;
- ao Sr. Dias, Diretor Geral da Norbain, por toda a amabilidade com que me recebeu e tratou durante os cinco meses de estágio e por me ter feito sempre sentir um membro da sua empresa;
- ao Ivo Baptista, responsável pelo armazém da Norbain, por me ter auxiliado nas minhas tarefas diárias com todo o empenho e paciência, uma vez que era uma das pessoas com quem mais contactava no meu departamento;
- a todos os colaboradores da Norbain, sem exceção alguma, por todo o apoio e incentivo, pelo espírito de entre ajuda e pela boa disposição que todos os dias brilhou na Norbain. É, sem dúvida, uma equipa coesa de profissionais exemplares que lutam diariamente para que a sua empresa tenha sucesso e seja “a melhor”. Com todos, aprendi muito e vivi uma experiência gratificante e inesquecível. Guardarei, com carinho, a memória destes tempos em comum.
- Uma palavra de gratidão e apreço para a minha orientadora, a Prof.^a Otilia Pires Martins, pelo seu acompanhamento atento, na realização deste relatório e por ter sido, também ela, uma pessoa fundamental nesta minha experiência. Os seus conselhos e sugestões tornaram o meu percurso mais seguro e confiante.
- E por último, mas não menos importante, um agradecimento terno e carinhoso, à minha família: pai, mãe, João e Cátia. Por terem acreditado em mim, pelas constantes palavras de força e coragem. Por tudo!
- A todos, pela partilha de saberes e de experiências, pela amizade demonstrada, em suma, por me terem ajudado a superar mais uma etapa – decisiva – do meu percurso académico, a minha gratidão sincera que vai muito para além das palavras.

palavras-chave

Fornecedores, parcerias, relacionamento, estratégia, aprovisionamento, empresa, cliente, benefícios, cooperação.

resumo

Uma das particularidades dos mercados atuais consiste no facto de que competir, em virtude da qualidade ou do preço, já não é suficiente para a garantia de uma vantagem competitiva significativa. O relacionamento entre o fornecedor e a empresa compradora é, atualmente, uma mais-valia para o sucesso de qualquer organização. Este relatório desenvolveu-se no âmbito do estágio curricular do mestrado em Línguas e Relações Empresariais, e sublinha as abordagens de diversos autores entendidos no tema, propondo uma resenha de conceitos, necessidades e vantagens que uma relação de parceria com fornecedores provoca numa empresa. Toda a abordagem estabelece critérios e estratégias para a melhoria do relacionamento entre ambas as partes com o intuito de demonstrar o quão importante é manter uma boa comunicação e colaboração mútua. O relatório divide-se em três partes. Na primeira parte, apresento uma breve abordagem da Norbain Portugal, expondo a história, a missão, o organigrama e demais itens inerentes à empresa. Esta primeira parte trata ainda da minha experiência como estagiária na empresa, através de uma enumeração e descrição das tarefas realizadas, bem como as conclusões retiradas dessa aprendizagem. Na segunda parte, proponho uma revisão da literatura onde defino e analiso o tema em análise, apresentando assuntos que lhe são adjacentes, tais como: “o que é um fornecedor” e “quais os critérios de escolha, seleção e classificação dos mesmos”. Em seguida elaboro uma reflexão sobre “o que é uma parceria”, “quais as etapas que atravessa uma parceria até se estabelecer”, “os tipos de parcerias existentes” e ainda, “quais as vantagens que esta oferece a uma empresa” e, por sua vez “quais os riscos que lhe estão associados”. Após este estudo, surge, como conclusão final, uma análise crítica ao tema. Finalmente na terceira parte deste trabalho, procedo a uma exemplificação, apresentando um estudo de caso através de um fornecedor da empresa Norbain, com o qual esta possui uma relação de parceria, sublinhando os direitos e obrigações de ambas as partes assim como a evolução progressiva de compras até ao momento presente.

keywords

Suppliers, Partnerships, Relationships, Strategy, Supply, Company, Customer, Benefits, Cooperation.

abstract

One of the peculiarities of the current markets consists in the fact that competes because of the quality or price is no longer enough to guarantee a significant competitive advantage. The relationship between the supplier and the company is currently an asset to the success of any organization. This report was developed in the context of the curricular training of the master degree in languages and business relations and makes emphasis to approaches of several authors understood in this subject, proposing a review of concepts, needs and benefits that a partnership with suppliers causes in the company. The whole approach establishes criteria and strategies for improving the relationship between both parties in order to demonstrate how important it is to maintain good communication and mutual cooperation. The report is divided in three parts. The first part presents a brief approach of the company Norbain Portugal where exposing the history, mission, organizational structure and other items inherent to it. This first part also deals my experience as a trainee in the company through an enumeration and description of the tasks performed and the conclusions drawn from this learning. In the second part, I propose a review of the literature where I explain and analyze the theme in question showing issues associated to the subject, such as: "what is a supplier" and "what are the criteria of choice, selection and classification of them. Then I elaborate a reflection on "what is a partnership", what stages it passes until their establishment", "the types of partnerships" and even "what advantages it offers to a company" and on the other hand "what risks are associated with it". After this study, appear as a final conclusion, a critical analysis of the theme. Finally in the third part of this work, I proceed to an exemplification, presenting a case study through a company's supplier Norbain, with which it has a partnership relationship, emphasizing the rights and obligations of both parties as well as the progressive evolution of purchases till the present moment.

ÍNDICE

Primeira Parte	19
1. Introdução	21
2. Apresentação da empresa Norbain Portugal	22
2.1 Missão e Lema.....	23
2.2 Posicionamento no Mercado	23
2.3 Certificação e Propriedade	24
2.4 Localização	24
2.5 Logótipo	25
2.6 Organigrama	26
2.7 Fornecedores e Marcas da Norbain Portugal	28
2.8 Produtos	30
3. Desempenho/prestação como estagiária na Norbain Portugal	30
3.1 Resumo de tarefas realizadas	30
4. Principais conclusões do estágio	38
Segunda Parte	41
1. Introdução	43
2. Contextualização do tema	44
3. Fornecedores	45
3.1 Escolha de Fornecedores.....	47
3.2 Pesquisa dos fornecedores	48
3.3 Classificação e seleção de fornecedores	48
4. Parcerias com fornecedores	49
4.1 Perspetivas de diferentes autores sobre o conceito.	49
4.2 Fornecedores e Estratégias de aquisição	51
4.3 Estágios de evolução de uma parceria	52
4.4 Tipos de relação de Parcerias	54
4.4.1 Tipo I	56
4.4.2 Tipo II	57
4.4.3 Tipo III	58
4.5 Modelos para estabelecimento de parcerias	60
4.5.1 Modelo A - The Global Supply Chain Forum – Lambert.....	60
4.5.2 Modelo B - Mohr e Spekam	62
4.6 Vantagens das Parcerias	66
4.7 Desvantagens das Parcerias	67
5. Conclusão.....	68
Terceira Parte.....	71

1.	Introdução	73
2.	Apresentação do Parceiro Bosch Security System	74
3.	Relação entre a parceria com o fornecedor Bosch e a Norbain – Portugal.	74
3.1	Acordos	75
3.2	Cláusulas	76
3.3	Regime de exclusividade	77
3.4	Obrigações da Norbain – Portugal	77
3.5	Preços e condições de fornecimento	78
3.6	Métodos e condições de pagamento	79
3.7	Documentação técnica	79
3.8	Informação e promoção	79
3.9	Marcas e patentes	80
3.10	Garantia de assistência técnica pós-venda	80
3.11	Formação aos colaboradores da Norbain sobre os produtos	80
3.12	Causas de resolução	81
3.13	Extinção por resolução	81
4.	Tipo de parceria entre a Norbain e a Bosch	82
5.	Processo de encomendas ao parceiro Bosch	83
6.	Compras da Norbain realizadas ao parceiro Bosch antes e após da parceria.	86
6.1	Tabela de dados estatísticos das compras ao parceiro Bosch	86
6.2	Gráfico de barras referente às compras realizadas ao parceiro Bosch	87
6.3	Panorama geral das compras realizadas ao parceiro Bosch desde 2008	88
7.	Conclusão	91
	BIBLIOGRAFIA	93
	ANEXOS	97

Para conseguir grandes coisas, é necessário não apenas planejar, mas também acreditar; não apenas agir, mas também sonhar.

(Anatole France)

Existem homens que lutam um dia e são bons; existem outros que lutam um ano e são melhores; existem aqueles que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, existem os que lutam toda a vida. Estes são os imprescindíveis.

(Bertold Brecht)

Primeira Parte

Norbain Portugal: Anatomia De Uma Empresa

*Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali
houve, um dia, uma decisão corajosa.*

(Peter Drucker)

1. INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais, fazendo parte integrante do plano curricular do 2º semestre do referido curso. Nele se propõe uma reflexão analítica e crítica da experiência vivenciada, ao longo de cinco meses, na empresa Norbain, Portugal, como estagiária no Departamento de Aprovisionamento e Expedição, gerido pela Dr.^a Maria João Pais, Diretora do referido Departamento que supervisionou e orientou o meu trabalho na empresa.

O estágio é uma etapa crucial que o aluno de Mestrado, como futuro profissional, deve experienciar para uma melhor preparação da sua carreira. Sentir as dificuldades diárias e tentar ultrapassá-las, incentivando-nos a saber pedir ajuda e a tentar compreender o porquê das coisas, dos diversos problemas e suas possíveis resoluções, revela-se um exercício precioso para o desenvolvimento das nossas competências intelectuais e profissionais, incutindo-nos, algo de absolutamente incontornável: o sentido de responsabilidade.

Neste relatório, tentarei dar a conhecer a empresa de excelência, a todos os níveis, na qual estive inserida, e tudo o que lhe está inerente. Primeiramente, farei uma apresentação da Norbain, do seu Lema e Missão para, em seguida, tratar aspetos referentes ao seu posicionamento no mercado, à sua certificação de qualidade bem como à sua localização e, por último, ao seu logotipo e organigrama. Tentarei, ainda, sintetizar a minha experiência pessoal no seio da empresa, todas as tarefas por mim realizadas e as principais conclusões que retirei deste arco temporal de cinco meses durante o qual vivi com muito empenho, gosto e dedicação todas as situações que foram surgindo.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA NORBAIN PORTUGAL

A empresa Norbain Portugal, foi fundada a 1 de Junho de 1992 pelo atual Diretor Geral, Carlos Dias, sob a designação inicial de *AlarmExpress*. Esta loja – assim foi apelidada, no momento do seu surgimento – encontrava-se sediada em Aveiro. Mais tarde, aproximadamente 4 anos depois (1996), passou a integrar o grupo Inglês *Norbain SD Limited*, conhecido como o maior distribuidor Europeu de equipamentos de segurança eletrónica, alterando-se, então, o seu nome para aquele que atualmente possui, Norbain Portugal.

Através desta união, a empresa passou a ter uma maior facilidade na superação de obstáculos e atingiu um patamar mais prestigiado no que diz respeito à competitividade do mercado atual, uma vez que as taxas anuais de crescimento se apresentam acima dos dois dígitos.

A Norbain Portugal opera em prol da segurança da comunidade assim como de bens/serviços e, por esse motivo, comercializa e presta serviços de assistência a todos os seus produtos. Estes fazem parte de uma gama que respeita áreas de proteção eletrónica como: **Deteção de Incêndio**, de **Metais e Gás**; **Alarme Anti Intrusão**; **Controlo de Acessos**; **Videovigilância (CCTV)** e **Anti-Shoplifting**.

Apresentando vendas anuais superiores a 200 milhões de euros, em crescimento sustentado, a Norbain SD é líder Europeu de mercado relativamente às gamas CCTV, Controlo de Acessos, Incêndio e Intrusão. Esta engloba mais de 10 empresas que se encontram diretamente ligadas ao mercado e à gestão de segurança, exportando sensivelmente para 86 países. Trata-se, pois, como já referi, de um dos maiores distribuidores europeus de equipamentos de segurança. Desta forma o grupo Norbain incorpora as seguintes empresas, todas elas com centros de **Apoio Premium**:

- ✓ Norbain SD – Inglaterra; (6 locais)
- ✓ Norbain Portugal – Portugal; (2 locais)
- ✓ Norbain PTY - África do Sul; (5 locais)
- ✓ Norbain Polska – Polónia; (2 locais)
- ✓ Norbain France – França; (1 local)
- ✓ Norbain Benelux - Bélgica, Holanda e Luxemburgo. (3 locais)

A Norbain, possui também um serviço de excelência, já que se orgulha de poder oferecer alta disponibilidade de stock, entregas rápidas e fiáveis, suporte técnico excelente e serviço pós-venda especializado, tudo a preços bastante competitivos.

2.1 Missão e Lema

A Norbain Portugal apresenta-se com uma Missão muito promissora, fruto da excelente equipa que possui, capaz de ultrapassar todos os obstáculos e progredir de dia para dia, sempre mais e melhor. Em consequência o seu objetivo é *"Ser o melhor distribuidor de equipamentos de segurança em Portugal e na Europa sob qualquer medida."* Em virtude disso, a empresa luta diariamente, em equipa, pelo sucesso, apresentando assim o seu lema: ser uma empresa de equipamentos de segurança com um *"serviço de excelência"*.

2.2 Posicionamento no Mercado

A empresa encontra-se numa das melhores posições nacionais, uma vez que não possui concorrentes diretos, pois oferece a maior gama de produtos do mercado, assim como um serviço de excelência e escolha de equipamentos sem rivais. Possui também as suas próprias marcas, sendo estas reconhecidas como as marcas da casa, nomeadamente: **Protos** e **SuperVu** que se apresentam como marcas líderes no mercado nacional, bem como a **Vista**, a marca relativa a equipamentos de segurança eletrónica que mais vende na Norbain UK. A Norbain é um distribuidor autorizado e certificado das gamas que mais lideram no país, sendo elas: CCTV; Controlo de Acessos; Intrusão e Incêndio, como anteriormente referi.

Oferece o maior stock disponível do mercado, pois dispõe de um stock de 6 semanas permanente, garantindo uma entrega de 98%, confirmando assim que este é um eficaz e consequente alto nível de serviço. A prioridade da empresa assenta no rápido serviço de entrega das encomendas dos clientes e por este motivo a Norbain

Portugal, investiu em novas infraestruturas logísticas em Aveiro e Lisboa, melhorando o seu espaço envolvente, criando também novos postos de trabalho.

A empresa fornece inúmeras aplicações de segurança que alcançam uma amplitude global, ou seja, atinge níveis de cobertura de equipamentos e serviços a uma escala mundial bastante elevada. Grande parte deste fornecimento abrange a proteção de centros citadinos; Retalho; Transportes; Naves Industriais; Banca; Instituições Governamentais; Estabelecimentos de Ensino e Complexos Desportivos.

2.3 Certificação e Propriedade

A Norbain Portugal faz parte de um grupo que possui acreditação de qualidade ISO, há mais de 10 anos, estando presentemente em vigor a acreditação **ISO 9001-2000**, abrangendo todas as políticas da Norbain. A empresa pertence, desde 1996, ao grupo Inglês *Norbain Group* com mais de 30 anos de experiência no mercado de equipamentos de segurança, bem como na sua distribuição.

2.4 Localização

A Norbain Portugal, encontra-se sediada na cidade de Aveiro, mais propriamente em Cacia Park, 11 e 12, 3801-903 – Aveiro, Portugal (Zona Industrial de Taboeira), sendo também facilmente localizada através das coordenadas GPS: N: 40°39'49, W: -8°36'33. Conseguindo satisfazer as necessidades dos seus clientes, a empresa serve o país de Norte a Sul, não possuindo desta forma concorrentes diretos, dada a alta qualidade dos seus equipamentos e serviços técnicos.

Em Setembro de 2011, surgiu uma nova filial em Lisboa, localizada em Lagoas Park, edifício 11, 2740-265 - Porto Salvo, Portugal, tendo como coordenadas GPS: N: 38°42'51, W: -9°18'40. Tem como principal objetivo o de servir a zona Sul do País, onde se encontra uma equipa de experientes comerciais que cooperam diariamente para que o volume de vendas mensais seja satisfatório e que seja alcançado o patamar desejado.



Ilustração 1: Localização da empresa Norbain - Imagem retirada do *Google Maps*.

2.5 Logótipo



Ilustração 2: Imagem retirada no site da empresa Norbain Portugal – equipamentos de segurança.

O logotipo é composto pelo símbolo da empresa e pelo seu nome, o que facilmente a identifica, assim como dá a conhecer a Norbain, Portugal em qualquer âmbito. Está presente no site da empresa, na assinatura de e-mails dos colaboradores, em envelopes e folhas timbradas, etc.

2.6 Organigrama

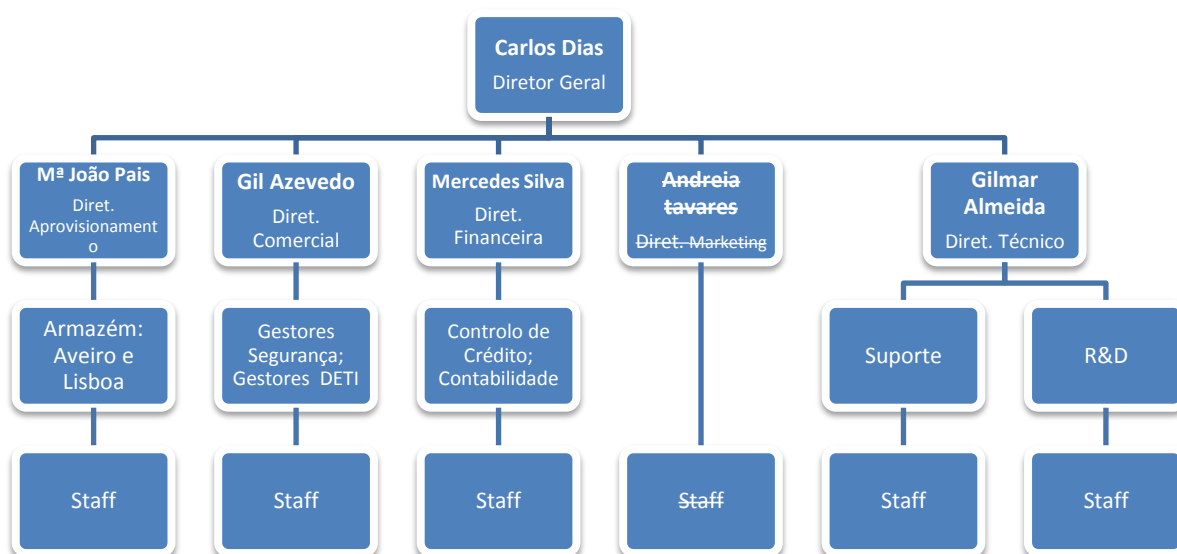


Ilustração 3: Elaboração pela autora deste trabalho - Fonte: timeline site da Norbain.

Como é possível visualizar no Organigrama da empresa Norbain Portugal, esta é constituída por cinco departamentos: Aprovisionamento; Comercial; Financeiro, Marketing e Técnico. Contudo, cada departamento é responsável pelo bom funcionamento das áreas que este abrange e são de sua responsabilidade as seguintes atividades/tarefas:

→ **Direção Geral:** A Norbain Portugal é administrada e gerida pelo seu fundador, Doutor Carlos Dias, que supervisiona todos os departamentos no sentido de uma otimização do funcionamento global da empresa. Preocupa-se, constantemente, dentro e fora do país, em estabelecer contactos e negociações para possíveis oportunidades, deslocando-se, sempre que necessário, ao destino pretendido do negócio e apoia, também, todos os departamentos na resolução de problemas ou na realização de estratégias para o sucesso e concretização de bons negócios. Preza, acima de tudo, o bem-estar, não só da empresa, mas também de todos os seus colaboradores.

→ **Departamento de Aprovisionamento:** Gerido pela Diretora Maria João Pais, este setor é responsável pela gestão do Armazém de Aveiro e do Armazém de Lisboa, assim

como pela compra de todos os produtos existentes. É neste departamento que são rececionadas as encomendas de clientes e se necessário (caso os artigos desejados não se encontrem em stock) efetuadas as encomendas aos fornecedores. Toda a gestão da introdução de faturas de fornecedores no software *Primavera*, assim como a inserção das respetivas faturas encargos (que estão inerentes ao encargo do transporte/despacho dos artigos discriminados nas faturas) são aqui realizadas.

Sempre que há entrada de novos produtos no departamento criam-se artigos que são como uma identidade daquele produto no sistema. Quando é necessário efetuar uma encomenda é através destes artigos criados que se localiza o produto a encomendar. Este departamento está em permanente contacto com os seus comerciais (Aveiro e Lisboa), uma vez que estes são os responsáveis por todas as vendas mensais, efetuadas na empresa, e necessitam, para efetuar novas encomendas de saber qual o stock disponível dos artigos, assim como dos respetivos preços para poderem negociar a venda. A faturação dessas vendas e a assistência na reparação dos produtos com deficiência (efetuada no departamento técnico) são também aqui efetuadas.

→ **Departamento Comercial:** Gerido pelo Diretor Gil Azevedo, este setor tem a finalidade de se ocupar da parte comercial da empresa ou seja, negociar as vendas, definir preços de novos produtos a comprar pela Norbain ou de produtos a vender a clientes (juntamente com a diretora do Aprovisionamento M^a João). O Diretor deste sector gere todos os comerciais existentes e está em permanente contacto com eles. Participa na visita a clientes, dando-lhes a conhecer os produtos que a Norbain comercializa, assim como as vantagens na sua compra.

→ **Departamento Financeiro:** Gerido pela Diretora Mercedes Silva, este setor tem a finalidade do controlo de crédito e da parte contabilística. Só depois de o crédito de encomendas ser aprovado estas podem ser efetuadas. Assim, este sector funciona em consonância com o departamento de Aprovisionamento. Todas as faturas originais das faturas compras e encargos, inseridas no sistema, vão diretamente para a contabilidade. As faturas de reparação e manutenção de produtos avariados, de

manutenção da empresa e despesas inerentes a esta, etc. São também da responsabilidade do departamento relativamente a pagamentos.

→ **Departamento de Marketing:** este departamento deixou de existir na Norbain, a partir do início do mês de Maio. Era gerido pela Diretora Andreia Tavares que tinha a responsabilidade de criar todas as campanhas existentes na empresa, com a finalidade de promover novos produtos ou produtos já existentes e dá-los a conhecer ao seu público-alvo, ou seja, promover a divulgação dos produtos e da empresa em si. A participação em feiras nacionais/internacionais ou ações de formação/palestras a clientes da Norbain também era organizada por este departamento.

→ **Departamento Técnico:** é gerido pelo Diretor Técnico Gilmar Almeida. Neste departamento é efetuada a reparação e manutenção dos produtos avariados enviados por clientes. Também neste setor existe a dedicação à Investigação e Desenvolvimento de novas técnicas e métodos de manutenção e reparação de produtos inerentes à empresa.

2.7 Fornecedores e Marcas da Norbain Portugal

A Norbain Portugal é composta por 63 parceiros que são os seus fornecedores. A maioria das parcerias são de origem internacional, contudo, também possui parceiros nacionais. A empresa possui marcas próprias, desenvolvidas e implementadas ao longo dos anos, sendo elas: Vista, Protos, Supavu. Estas alianças foram estrategicamente estabelecidas, com o intuito de adquirirem os preços mais competitivos do mercado, criando acordos com benefícios comum das partes.

Os fornecedores e marcas dos produtos inerentes à empresa são as seguintes:





Tabela 1: Elaboração pela autora deste trabalho - fonte: Site da empresa Norbain.

2.8 Produtos

A Norbain Portugal, possui uma vasta gama de prestigiados equipamentos de segurança. Todos eles se encontram catalogados e organizados por famílias, subfamílias e marcas ou seja, pertencem a um grupo específico, próprio das características dos equipamentos. Estes são provenientes dos fornecedores anteriormente apresentados e, desta forma, cada uma destas categorias pertencem aos equipamentos de segurança que se encontram no anexo 1.

3. DESEMPENHO/PRESTAÇÃO COMO ESTAGIÁRIA NA NORBAIN PORTUGAL

3.1 Resumo de tarefas realizadas

O departamento no qual estava inserida, como anteriormente referi, foi o de Aprovisionamento e Expedição, onde tive sempre o apoio incondicional da Diretora, Maria João Pais, na aprendizagem de todas as tarefas que desempenhei na Norbain Portugal. No meu breve percurso na empresa, desenvolvi novas competências na área da Logística e da gestão. Sendo detentora de uma Licenciatura nesta área, senti alguma facilidade na aprendizagem e compreensão neste âmbito. Desta forma, as tarefas que realizei e as competências que adquiri através deste estágio curricular foram as seguintes:

- **Criação de artigos:** sempre que um produto era novo (nunca tinha sido encomendado anteriormente) e não se encontrava no sistema, era necessário criá-lo e introduzi-lo para se poder efetuar a encomenda solicitada, ou se for o pretendido, criar uma guia de remessa referente à mercadoria entregue no armazém. O artigo em questão tem de estar criado para tornar possível a entrada do material que chega. Este processo passa pela introdução de variados itens (anexo 2) característicos do produto em questão ou seja: Família; Subfamília; Marca; Fornecedor; Preço de tabela; Ecovalor; entre outros.

- **Criação de vossas guias de remessas (VGR):** Por diversas vezes, foi-me solicitado que desse entrada, no sistema, de material que tinha acabado de chegar e ainda não se encontrava em stock. Este processo implicava a criação de uma guia de remessa (ver anexo 3), onde era registado todo o material novo para posteriormente ser afetada à fatura do fornecedor onde é iniciada uma nova fase deste processo, ou seja, a criação de fatura-compras. Contudo, antes da criação de uma VGR, existe uma *Packing List* (ver anexo 4), que acompanha a mercadoria e onde se encontram registados todos os artigos e quantidades inerentes à mesma. Através desta lista é dada a entrada da mercadoria e cria-se assim uma VGR.

- **Conversão de Faturas de fornecedor em Fatura-Compras:** este processo era realizado no software *Primavera Executive* e para este ser possível era necessário possuir a VGR e a fatura do fornecedor correspondente à carga. Após verificar se a fatura era coincidente, relativamente a preços e quantidades registados na VGR, esta era convertida em fatura-compras (anexo 5); este processo só era possível depois de afetar a VGR à fatura correspondente.

Caso as faturas ainda não se encontrassem na posse da Norbain tinha de as solicitar através de e-mail (anexo 6) sempre que era necessário fechar o mês e o fornecedor ainda não as tivesse enviado, ou por e-mail ou por correio CTT.

Após este processo, remetia as faturas, já convertidas, para a contabilidade onde posteriormente seria dada a ordem de pagamento. Contudo, se a guia de remessa da respetiva fatura não se encontrasse em consonância com a mesma, ou seja, se o custo unitário de todos os artigos não fosse igual ao da fatura, seria necessário solicitar ao fornecedor que enviasse uma nota de crédito para retificar o seu erro (anexo 7). Apesar disso, as faturas eram introduzidas no sistema até a chegada da respetiva nota de crédito.

- **Introdução de Notas de Crédito (VNC):** sempre que se verificava alguma irregularidade no custo unitário de um artigo apresentado na fatura do fornecedor, após reclamação e chegada da VNC, esta era inserida (anexo 8), por mim, no software *Primavera*. Este processo permite eliminar a diferença de preço que foi cobrada a mais

e consequentemente corrigir o custo médio do artigo, sendo distribuído o desconto pelo(s) artigo(s) mal faturados. Outro processo que requeria a introdução de uma VNC era no caso de se verificar a devolução de algum material, através da existência de uma nota de devolução, onde esta seria descarregada no sistema, dando origem ao processamento da respetiva nota de crédito. Posteriormente, as VNC eram encaminhadas para o departamento financeiro, para serem creditadas.

- **Conversão de faturas de transportadoras em Fatura-Encargos:** São inerentes às faturas anteriormente inseridas, onde os custos são relativos ao custo de transporte das cargas, ou seja às despesas com o transporte: fretes; direitos sobre mercadoria; taxas; etc. Estes custos são afetados às VGR das mercadorias, inflacionando o preço médio dos artigos assim como o da compra. As transportadoras da Norbain são a Schenker (anexo 9); TNT; DHL (anexo 10); Torrestir e Grupolis, sendo estas duas últimas as menos utilizadas. As faturas eram também solicitadas, por mim, via e-mail sempre que se verificava um atraso, por parte das transportadores, no envio das mesmas.

As faturas das transportadoras eram relativas ao deslocamento de mercadorias em diversos pontos do mundo, nomeadamente: Coreia do sul, China, Reino Unido, etc. Desta forma as faturas eram inerentes a dois tipos de transporte: comunitário e extracomunitário. O primeiro era referente apenas ao frete da carga e o segundo ao frete e taxas aduaneiras (direitos de importação etc..). Neste último verifica-se a criação de duas faturas-encargos, uma para os fretes e outra para as taxas.

O valor do frete e das taxas é assim afetado às VGR inerentes àquela carga. Desta forma, é inflacionado o preço de compra dos produtos e do respetivo preço médio. Contudo o IVA não é afetado a este processo, sendo sempre necessário retirar este custo ao valor total da fatura da transportadora.

- **Conversão de guias de transporte em faturas a clientes:** após o departamento técnico finalizar a reparação/manutenção de artigos de clientes que se encontravam inutilizados, tornava-se necessário converter uma guia de transporte de modo a transformá-la numa fatura de cliente, emitida por mim, no software *Primavera* e impressa a triplicar, indo o original e o duplicado diretamente para um envelope a

enviar, via CTT, à entidade em questão. O triplicado iria juntamente com a guia de transporte para o arquivo (anexo 11).

- **Faturar assessorias:** sempre que os técnicos se deslocavam até às empresas para efetuar uma reparação, havia a necessidade de faturar a deslocação. Desta forma, o processo era contabilizado ao km e à hora, sendo emitido através de uma fatura lançada e impressa através do software Primavera.

- **Encomendas a fornecedores:** este processo era efetuado sempre que havia a necessidade de dois factos: **reposição de stock**, sempre que se verificava que este não era suficiente para os meses seguintes, pois a Norbain controla as vendas mensais (mapa de contagem num ficheiro excel) e tem conhecimento de quais são os artigos mais vendidos naqueles meses (anexo 12). Posteriormente à encomenda é recebida uma fatura proforma que corresponde ao comprovativo da encomenda ou em alguns casos para o pagamento da mesma); **encomenda de clientes**, sempre que um cliente solicitava artigos que a Norbain não possuía em stock, no momento, ou porque a quantidade era demasiado grande ou as vendas do mesmo não justificavam o stock do artigo em questão, poupando custos de armazenagem desnecessários e também o facto de não caírem no risco de se tornarem obsoletos, por serem pouco vendidos.

Contudo, a encomenda solicitada (ao fornecedor, para posteriormente a Norbain enviar os artigos ao cliente) só poderá seguir o seu percurso depois da aprovação do crédito por parte do departamento de crédito. Porém, se se tratar de uma reposição de stock, a aprovação já não é necessária. As encomendas podem ser efetuadas no software *Primavera* ou no site do fornecedor pretendido, visto que muitos deles oferecem descontos se a Norbain optar por esta segunda via.

- **Traduções:** sempre que eram enviados, por e-mail, manuais de artigos específicos em língua inglesa, a/de fornecedores que desconheciam a língua Portuguesa e Espanhola, cabia-me traduzir os conceitos e reenviar, para mais tarde serem introduzidos, no sistema eletrónico do artigo em questão, os conceitos no idioma pretendido. Contactava, também, com alguns fornecedores estrangeiros, via e-mail, sempre que necessário.

- **Outros departamentos:** Colaborei em algumas tarefas com o departamento financeiro, nomeadamente no envio, por e-mail e correio (CTT), de notas de crédito que careciam de ser carimbadas e assinadas por determinados clientes que ainda não tinham efetuado este processo e que eram posteriormente devolvidas à Norbain (CTT) ou enviadas para mim via e-mail (anexo 13). Realizei algumas tarefas também no departamento técnico, nomeadamente na abertura de guias de devolução de equipamentos avariados, e na pesquisa de fichas de segurança de todos os produtos que os técnicos do departamento utilizam no dia-a-dia (anexo 14).

- **Inventário:** Participei, no dia 16 de Abril, desde as 8 da manhã até horário pós laboral, no inventário do Armazém de Aveiro. Este processo permitiu contabilizar e verificar o stock existente na empresa, sendo registados numa folha de Excel todos os artigos e quantidades que se encontravam no armazém. Após a contagem procedeu-se a uma comparação com o stock disponível na base de dados e aquele a que foi sujeito a contagem. Esta análise tem a finalidade de conferir se este coincide com a contagem efetuada. Caso este facto não se verifique é realizada nova contagem dos produtos que não se encontram em concordância, passando-se à retificação do stock. Posteriormente é verificado, no sistema, o valor de entradas e saídas de stock.

- **Quadro de avaliação de fornecedores:** Foi-me solicitado que desenvolvesse um método de avaliação dos fornecedores da Norbain, por ser uma necessidade do departamento de aprovisionamento. Para tal, efetuei um quadro que, por minha sugestão, consistiu no seguinte:

- ✓ Avaliar o desempenho dos fornecedores numa escala de **0 a 10**, sendo que, se este alcançar uma classificação **0 a 7** se encontra **reprovado**; de **7.1 a 8.0** obtém uma **2ª oportunidade**; finalmente, de **8.1 a 10** está **aprovado**.




Escala	Classificação
0,0 a 7,0	Reprovado 
7,1 a 8,0	2ª Oportunidade 
8,1 a 10	Aprovado 

Tabela 2: Elaboração pela autora deste trabalho - Escala de avaliação de fornecedores.

Os parâmetros a avaliar são relativos ao desempenho/prestação dos fornecedores da empresa, que foram selecionados segundo as necessidades da Norbain. Desta forma serão postos em estudo os seguintes:

Parâmetros a avaliar	Peso
Relação Preço/Qualidade	2
Prazo de Entrega/Pontualidade	2
Quantidade certa	2
Tratamento de RMA	2
Prazo de pagamento	2
Resultado num total de:	10

Tabela 3: Elaboração pela autora deste trabalho - Parâmetros a avaliar aos fornecedores.

Legenda:

Relação Preço/Qualidade	Se a qualidade é equivalente ao preço pago.
Prazo de Entrega/Pontualidade	Os artigos recebidos no dia previsto, sobre o total de artigos recebidos.
Quantidade certa	Os artigos na quantidade certa, sobre o total de artigos recebidos.
Tratamento de RMA	Reparação e Manutenção de Avarias
Prazo de pagamento	Se os fornecedores pagam a tempo e horas

Tabela 4: Elaboração pela autora deste trabalho - Significado dos parâmetros em avaliação.

Contudo, sugeri que outros parâmetros pudessem ser mais uma opção para a avaliação, caso se justificasse a sua utilização neste âmbito de estudo.

Custo	Montante de redução de custo apresentado, sobre o custo total envolvido.
Serviço/Flexibilidade	Agilidade e adaptação às necessidades do mercado.
Burocracia	Facilidade de comunicação e rapidez na solução dos problemas.

Tabela 5: Elaboração pela autora deste trabalho - Parâmetros opcionais possíveis de avaliação.

Como exemplo deste processo, simulei uma avaliação anual para o fornecedor XPTO, LDA onde se constataram os seguintes resultados:

Relação Preço/Qualidade	98% de lotes aprovados * peso (2) = 1,96;
Prazo de Entrega/Pontualidade	95% de lotes na hora certa * peso (2) = 1,90;
Quantidade certa	100% de lotes na quantidade certa * peso (2) = 2,00
Tratamento de RMA	95% de RMA * peso (2) = 1,90
Prazo de pagamento	90% no prazo correto * peso (2) = 1,80
Resultado num total de	9,56 (aprovado)

Tabela 6: Elaboração pela autora deste trabalho - Exemplo do cálculo da avaliação.

Posteriormente, elaborei uma tabela exemplificativa da ideia exposta previamente, onde se conclui o resultado da avaliação aos fornecedores. A tabela encontra-se dividida em várias seções: o código do fornecedor; o nome do fornecedor; os parâmetros selecionados, a avaliar, e a avaliação final. Esta é calculada segundo a percentagem atribuída sobre o peso que cada parâmetro possui relativamente às necessidades da Norbain.

Código	Fornecedor	Parâmetros					Avaliação
		Relação Qualidade/Preço	Prazo de Entrega/Pontualidade	Quantidade certa	RMA	Prazo de Pagamento	
0358	XPTO, Lda	0,98	0,95	1	0,95	0,9	9,56
0359	ABCD, Lda	0,2	0,95	0,9	0,95	0,3	6,6
0360	DEFG, Lda	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	8,6
0361	HIJK, Lda	0,4	0,9	0,8	0,7	0,9	7,4
....	0
....	0

Tabela 7: Elaboração pela autora deste trabalho - Tabela de resultados da avaliação de fornecedores.

Seguidamente à elaboração da tabela de avaliação, sugeri a visualização gráfica do panorama geral de desempenho anual dos fornecedores.

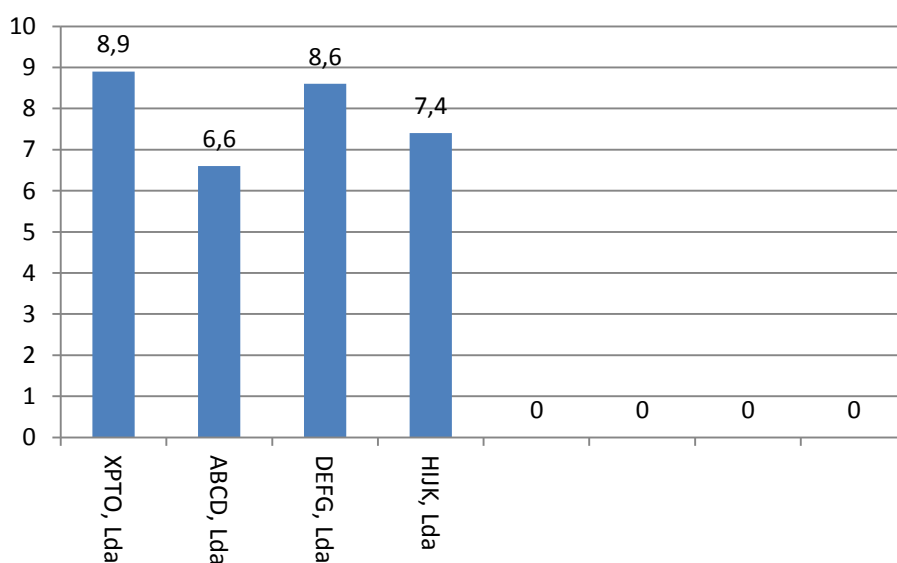


Gráfico 1: Elaboração pela autora deste trabalho – Gráfico de barras relativo ao desempenho anual dos fornecedores em avaliação.

Esta avaliação ainda não foi possível devido à falta de tempo e recursos que ela requer para que seja realizada com toda a exatidão. Contudo, o método de avaliação está desenvolvido e apto a ser utilizado assim que estiverem reunidas as condições necessárias para tal.

4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTÁGIO

O estágio de 5 meses que realizei na Norbain – Portugal, fez-me compreender e experienciar que o sucesso de uma empresa só é possível através de um árduo trabalho em equipa que exige cooperação mútua, espírito de equipa, empenho e dedicação dos seus colaboradores e respeito pelo trabalho individual de cada um. Porém, e cima de tudo, é determinante que exista uma boa gestão do negócio que neste caso é uma realidade pelo atuação exemplar do diretor geral Sr. Carlos Dias que sempre demonstrou empenho, dedicação e preocupação pelo bom funcionamento, desenvolvimento e pesquisa de novos negócios para que a empresa prossiga a sua evolução a fim de se manter numa posição líder de mercado. Contudo, é de louvar o esforço de todos os departamentos e seus colaboradores que contribuem ativamente para que os frutos de toda a dedicação e luta do diretor sejam compensatórios.

Com o decorrer do tempo fui-me apercebendo das enormes capacidades e competências da Norbain – Portugal, devido ao convívio constante e ao facto de todas as minhas tarefas serem relacionadas com o departamento de aprovisionamento e expedição, que, em meu entender, é o principal da empresa uma vez que é através desse departamento que são realizadas todas as compras, encomendas, estabelecidos os contactos com fornecedores e clientes, introdução de faturas no sistema para posterior pagamento no departamento financeiro e, acima de tudo, é aqui que se resolve a maioria dos problemas que vão surgindo. Trata-se de um departamento que exige muito trabalho e respostas rápidas mas também é um trabalho muito gratificante quando se sente que por ali passa, em grande parte da essência da empresa.

Não senti grandes dificuldades em me adaptar ao sistema de trabalho e à área em questão, como já referi, por ter alguma preparação académica prévia. Desta forma, não senti que estava num meio desconhecido. Realizei todas as minhas tarefas com dedicação, sempre animada pela ambição de aprender tudo o que podia com o intuito de me sentir mais autónoma na realização das minhas tarefas e poder efetuar o meu trabalho sem estar sempre a interromper a Dra. Maria João. As competências que adquiri e desenvolvi foram-me inspiradas pelas palavras e pela experiência da minha

supervisora, que teve sempre paciência, mesmo assoberbada pelo excesso de trabalho, de me ajudar, aconselhar e ensinar.

O contributo de todos os colaboradores também foi essencial para a minha aprendizagem, pois tinha necessariamente que contactar com diversos colaboradores, maioritariamente do meu departamento (armazém) para poder realizar corretamente todas as minhas tarefas. Toda esta experiência serviu para me proporcionar mais e melhores competências, enriquecendo-me a nível pessoal e profissional e foi, acima de tudo, uma experiência muito gratificante: tudo o que realizei na Norbain teve, na sua génese, muita dedicação, gosto e empenho. Acima de tudo foi uma ótima experiência que eu nunca esquecerei. Não posso, aliás, deixar de referir que tive o privilégio de, no dia 1 de Junho, participar na celebração dos 20 anos de existência da Norbain. Tudo aponta para que perfaça muitos mais.



Ilustração 4: imagem retirada do site da empresa Norbain.

Segunda Parte

A Importância Das Parcerias Com Fornecedores nas Empresas: Análise Da Temática

Há três tipos de empresas: empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes onde eles ainda não sabem que querem ir.

(Gary Hamel)

1. INTRODUÇÃO

Num contexto empresarial, a procura de vantagens e diferenciais competitivos possui o objetivo de garantir a continuidade do bom funcionamento das atividades das empresas através da inserção de estratégias que tenham resultados positivos a curto e longo prazo. As estratégias que estão a conquistar constantemente mais seguidores nas empresas e um maior lugar na tomada de decisões consistem na gestão da cadeia de suprimentos (SCM) que engloba a gestão do processo desde as matérias-primas iniciais até ao consumo final de produtos acabados, ligando companhias, fornecedores e utilizadores de bens.

Uma vez que as empresas não são autónomas, estreitam o seu relacionamento com os fornecedores, criando aliados capazes e competentes no desempenho das suas funções. A um ritmo acelerado, as parcerias começam a ser uma prioridade assim como a harmonia entre empresas intervenientes de uma cadeia de suprimentos. Estas são permanentemente desafiadas a atravessar as suas fronteiras internas, gerir processos para lá dos limites da sua personalidade jurídica e desta forma instituir parcerias e relações colaborativas, aliando forças, competências e recursos com fornecedores e clientes.

Nesta fase, irei fazer uma contextualização do tema escolhido, introduzindo posteriormente a definição do conceito de fornecedor, já que é a entidade primordial deste estudo, seguindo-se uma reflexão sobre como este deve ser selecionado, a maneira de o pesquisar e a classificação a atribuir ao seu desempenho.

Posteriormente, apresentarei a definição de parceria, assim como a opinião de vários autores sobre este conceito. Inerentes a este serão abordados os tipos de parcerias existentes, as vantagens e desvantagens que estas fornecem. Finalmente, apresentarei uma análise crítica sobre a importância desta relação com as empresas, seguida de algumas considerações finais relativas a toda a temática abordada.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Este capítulo abrange uma revisão da literatura sobre a temática da importância das parcerias entre empresas e fornecedores. Este apoio teórico proporciona uma visão geral da importância das parcerias, permitindo, assim, a reflexão da temática em análise.

Num contexto caracterizado, cada vez mais, por poucos recursos, aumento da competitividade, elevadas expectativas/exigências do cliente e taxas de evolução e mudança cada vez mais altas, os gestores criam, a um ritmo elevado, parcerias, com o intuito de fortificar a integração ao longo da cadeia de abastecimento e fornecer variadas vantagens competitivas. Contudo, esta colaboração promove competências e capacidades únicas, assim como o grau de especialização de ambas as partes, sendo algumas vezes fatores decisivos num negócio.

O desenvolvimento da gestão da cadeia logística (SCM) exige respostas mais eficientes e rápidas, por parte dos fornecedores, para que desta forma as empresas possam responder às necessidades e desejos dos clientes finais. No entanto, uma vez que o mercado mundial e a facilidade de comunicação derrubaram barreiras para que os clientes possam cada vez mais rapidamente obter insumos (elementos necessários para produzir mercadorias ou serviços) e produtos, este facto exige que as empresas se enquadrem, pois o que há pouco tempo era considerado gestão de processos de compras, exige, agora, a criação de uma estratégia para as corporações.

Segundo Choy & LEE (2004), as empresas terceirizam várias das suas fases produtivas, com o intuito de obter menores custos. Verifica-se, assim, que poucas empresas têm todas as suas atividades em cadeias produtivas. Cada vez mais se torna necessário gerir os fornecedores com reforços estratégicos e focados, que possibilitem a integração das suas atividades nos variados processos da cadeia de suprimento.

Com o objetivo de serem cada vez mais competitivas, é essencial que as empresas possuam fornecedores competentes e que operem em sincronia com as estratégias estabelecidas, alcançando, desta maneira, os resultados expectados. Assim, fornecedores bem preparados e de confiança poderão revelar-se um importante fator

de sucesso para as empresas, causando um maior impacto nas de grandes dimensão. Contudo, Hahn et al., (1990), afirmam que para que isto se realize, as empresas necessitam de estabelecer uma cadeia de fornecedores suportada por empresas competentes, com a capacidade e habilitadas para atender às condições de graus de qualidade de bens e serviços específicos.

Nos últimos anos o tema relacionado com os elos da cadeia de valor, tem sido seriamente abordado, especialmente a parceria com fornecedores, numa abordagem tradicional, onde estas ligações são destacadas pela perceção dos fornecedores como adversários, devido a estes serem comparados a lojas onde os produtos são fornecidos pelo preço mais baixo. Contudo, a abertura da economia mundial levou a uma revolução nas empresas uma vez que se verifica um incremento do número de competidores decorrente da globalização atual.

Com este panorama competitivo, é de realçar que presentemente o foco de ligação de parcerias entre fornecedores e compradores é, na realidade, uma das grandes preocupações das empresas. A criação de valor possui, como ponto inicial, um outro nível de relação com os clientes, ou seja, uma relação que permita perceber todos os aspetos tangíveis e intangíveis das suas exigências e necessidades. Desta forma, um bom relacionamento com os fornecedores deve ser um objetivo igual àqueles a que se aspira junto dos clientes.

As parcerias ou outros tipos de cooperação são cada vez mais a alternativa mais eficaz e requisitada. Reconhecendo esta realidade, o objetivo deste estudo consiste em propor uma tipologia de parcerias estratégicas, analisando os domínios de cooperação e tipos de parcerias existentes em contexto empresarial. Este relatório mostra que as empresas não só desenvolvem parcerias estratégicas com variados graus de intensidade como também as próprias parcerias apresentam diferentes características.

3. FORNECEDORES

Os fornecedores são os elos iniciais de uma cadeia e devem ampliar o seu conhecimento sobre o seu papel numa empresa. São os criadores da qualidade inicial

de produtos e serviços e influenciam o sucesso ou insucesso de toda a cadeia. Estes, para possuírem uma participação mais forte no mercado na procura de oportunidades e evolução/crescimento empresarial, devem ter em consideração as seguintes precauções:

- Possuir uma elevada consciência do seu papel por se tratar de um elemento essencial na cadeia de fornecimento, tendo sempre o objetivo de acrescentar valor à cadeia;
- Ser uma fonte de qualidade de produtos, assim como de oportunidades em inovação e desenvolvimento e não uma fonte de problemas que só garante fornecimentos inadequados e desatualizados;
- Adotar uma abordagem estratégica, focando-se na cadeia e não apenas na sua empresa;
- Investir na formação das suas equipas, na melhoria e desenvolvimento de novos métodos de trabalho e melhores meios de controlo;
- Demonstrar e possuir um eficaz domínio dos seus processos, garantindo o total controlo no fornecimento de modo a transmitir confiança em relação ao estabelecido com os clientes relativamente a: atendimento e especificações; prazos e condições estabelecidas;
- Ter uma postura de elevada interação com diversas empresas, associações empresariais e organizações, demonstrando que está inserido no mercado;
- Ir mais longe do que as condições mínimas exigidas pelas grandes empresas, procurando constantemente melhorar a gestão total da empresa;
- Procurar o seu crescimento pela atuação de modo associativo ou também em parcerias com outros fornecedores para crescer em escala ou simplesmente para domínio de novas competências. É necessário e importante que os fornecedores procurem e estabeleçam as suas próprias cadeias produtivas;
- Prever e antecipar-se às carências/necessidades dos clientes, passando a exercer uma estratégia de inovação, dando respostas e soluções a essas necessidades, de acordo com o seu foco de atuação, promovendo desta forma o seu crescimento.

3.1 Escolha de Fornecedores

Nesta fase, é necessário ter especial cuidado relativamente às exigências/necessidades e requisitos dos clientes. Assim sendo, o fornecedor mais competitivo e eficiente tende a possuir determinadas características, tais como: baixos custos de produção devido a inovação da produção e infraestruturas; são detentores de um bom controlo de custos com processos de qualidade e cartas de controlo de produção; têm uma constante inovação e ótima tecnologia aliados a uma excelente rede de aprovisionamento. São também frequentemente os primeiros a chegar ao mercado com produtos novos e inovadores.

As análises efetuadas a indústrias e mercados possibilitam o encontro dos melhores fornecedores, não somente pelas competências e capacidades do fornecedor para a inovação da empresa, mas também pelo valor do produto/serviço. Essa inovação é criada no ato da ligação/união do fornecedor e o cliente, onde se verifica uma procura de fornecedores que melhor correspondam aos requisitos e exigências do mesmo. A ambição por um fornecedor inovador, que abasteça a empresa com materiais favoráveis à criação de novos produtos, é um dos objetivos desta uma vez que lhe permitirá manter-se sempre atualizada e na vanguarda. Outro dos requisitos importantes consiste na capacidade burocrática e o sistema de transporte do fornecedor.

Depois de toda a ponderação efetuada, será escolhido o fornecedor que possua a melhor classificação geral, de acordo com as exigências das empresas relativamente aos seguintes aspetos: competitividade tecnológica; menores custos; boa posição no mercado e controlo na estrutura de custos; rede de transportes. Desta forma o aprovisionamento tem como principal intenção otimizar o valor final de um produto para o cliente.

No setor da gestão do aprovisionamento, esta procura é definida pela pesquisa de fontes de fornecedores que melhor completem todos os requisitos da entidade a aprovisionar. Contudo este processo possui três fases essenciais: pesquisa de fontes fornecedoras; classificação das fontes fornecedoras e seleção da fonte fornecedora.

3.2 Pesquisa dos fornecedores

Existem fatores que influenciam e gerem a pesquisa dos fornecedores, facultando desta forma uma procura mais limitada ou abrangente, sendo eles:

- **Características do aprovisionamento:** tipo de compra que será realizada, uma vez que poderá ser a primeira vez que se compra, uma compra já anteriormente efetuada ou também a existência de uma modificação das especificações da compra;
- **Requisitos/exigências do cliente:** a pesquisa terá que ser maioritariamente seletiva, dependendo diretamente das imposições e exigências do cliente relativamente ao fator qualidade do produto final;
- **Período de pesquisa:** terá que se ter em consideração o tempo da pesquisa em questão, através de uma análise, com o objetivo de apurar quais as desvantagens e complicações inerentes a este fator. Será efetuada posteriormente uma comparação do tempo relativo à recorrência aos habituais fornecedores e desta forma apurar quais as limitações na pesquisa de novas entidades.

3.3 Classificação e seleção de fornecedores

Após a pesquisa dos fornecedores é necessário classificá-los tendo em conta a sua localização e dimensão, assim como as características específicas do produtor, intermediário ou cliente. As categorias de aprovisionamento inerentes à classificação são: componentes; matérias-primas; matérias operacionais (consumíveis); equipamento de apoio; equipamento do processo; serviços.

Posteriormente à classificação, verifica-se a necessidade de avaliar os fornecedores selecionados e é utilizada neste processo uma hierarquia de especificações dadas pela empresa a ser aprovisionada. Estas estão relacionadas com o preço, a qualidade e a entrega. A classificação atribuída aos fornecedores assim como a hierarquia de especificações exigida pelos clientes transmitem um conhecimento mais viável e seguro ao comprador no momento da escolha do seu fornecedor.

A classificação e avaliação são essenciais e objetivas relativamente às necessidades dos clientes, contudo deve-se sempre ter em conta variados fatores externos, como por exemplo o tipo de fornecimento, as relações entre o comprador, o cliente e o fornecedor, a dimensão, expansibilidade e desenvolvimento das fontes de aprovisionamento. O número de fornecedores também é outro ponto essencial na seleção destes. A chave para este facto está nos efeitos do custo total da compra e na segurança dos fornecimentos.

No que diz respeito a custos, a seleção de vários fornecedores poderá baixar o preço de aquisição mas por sua vez pode aumentar vários custos, como por exemplo os custos de transporte que impediria a possibilidade de desconto sobre grandes volumes. A empresa possui uma segurança no fornecimento visto que esta não se encontra dependente apenas de um fornecedor, assegurando assim o seu aprovisionamento.

Porém, por vezes a melhor solução é recorrer somente a uma fonte abastecedora, visto que em certos momentos em que a empresa necessita de produtos com tecnologia complexa e/ou patenteada, o fornecedor possui uma boa reputação ou quando o cliente exige um determinado fornecedor. Neste caso, o comprador vê-se forçado a solicitar apenas um fornecedor. Contudo, existe uma desvantagem neste facto, uma vez que se verifica uma falta de segurança no aprovisionamento pois as quantidades exigidas pelo comprador não podem ser elevadas e desta forma aumenta em certos casos o preço do produto solicitado.

4. PARCERIAS COM FORNECEDORES

4.1 Perspetivas de diferentes autores sobre o conceito.

Lambert et al., (1996, p.28), descrevem parceria como sendo “[...] um relacionamento de negócios baseado em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas que rendem vantagem competitiva num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem a trabalhar de forma individual”. Esta afirmação é também apoiada por Dyer e Singh (1998) ao afirmarem que aumento da

vantagem competitiva só subsiste devido às parcerias, uma vez que se verifica uma rentabilidade extra que não existiria caso as empresas continuassem a trabalhar isoladamente.

O que desencadeia a constituição de parcerias, vem de determinadas vantagens e benefícios que as empresas podem arrecadar. Yoshino e Rangan (1995), afirmam que o principal fator que desencadeia as parcerias é a necessidade do rápido desenvolvimento e evolução de novas competências distribuídas por variadas áreas sendo delas: tecnologia; desenvolvimento; manufatura; economia e marketing. Contudo, Lambert et al., (1996, pag.25), afirmam que a entrada em novos mercados e a acessibilidade a novas tecnologias auxiliam na formação de parcerias, mas é sem dúvida o aumento da lucratividade o fator que mais alicia para que este processo seja realizado, quando se verifica a partilha de ativos, compromissos de volumes a longo prazo e reduções das variabilidades dos processos originadas pela troca de informações.

Os principais proveitos que as parcerias proporcionam a um comprador são relatados por Steele e Court (1996, p.155) e são as seguintes:

- Diminuição de lead times (é o tempo de processamento de um pedido, desde o momento que é colocado na empresa até o momento em que o produto é entregue ao cliente) e aumento da responsabilidade do fornecedor;
- Redução de stock e custos administrativos e melhoria no fluxo de caixa;
- Melhoria no planeamento de volumes a longo prazo, visto que há uma maior disponibilidade de dados logísticos;
- Progressos tecnológicos e inovadores alcançados devido à melhoria do fluxo de informação, assim como da utilização de recursos técnicos partilhada pelas entidades;
- Diminuição da ausência de produtos;
- Redução do tempo na evolução e desenvolvimento de produtos novos e inovadores.

Reforçando a ideias dos benefícios das parcerias com fornecedores, Lemke et al., (2003) afirmam que estes possuem uma contribuição essencial no bom funcionamento das empresas no que diz respeito a diminuição de custos; desenvolvimento de produtos e aumento de qualidade. Contudo, no ponto de vista do fornecedor, estes possuem a finalidade de fortalecer o relacionamento da parceria com os seus clientes para com isto sofrerem um aumento da sua participação no mercado ou quiçá diminuir a pressão dos preços aplicados.

4.2 Fornecedores e Estratégias de aquisição

Marinho (2001) afirma que no que diz respeito a uma relação comercial entre diferentes entidades (empresa e fornecedor) existem três tipos de estratégias de aquisição, sendo elas: a **Tradicional**, a **Contratual** e a **Parceria**.

- Tradicional: torna a relação do fornecedor e comprador, conflituosa e problemática, colocando-os em posições antagônicas como que se de rivais se tratasse. São conferenciados os preços baixos e ambas as partes são pressionadas mutuamente com o objetivo de alcançar benefícios imediatos, mesmo que esta pressão e conflito se tornem desvantajosos e impossibilitem futuros negócios;

- Contratual: consiste num acordo de fornecimento, assinado pelas partes (fornecedores e compradores) depois de exaustivas negociações. Posteriormente, as entidades têm a obrigação de cumprir certas cláusulas do contrato e desta forma a finalidade destas passa a ser a resolução do contrato, que pode contudo beneficiar de um determinado grau de colaboração, como por exemplo a transferência de tecnologia. Todavia, assim que o contrato terminar, o relacionamento de ambas as partes torna ao estágio anterior ou simplesmente acaba.

- Parceria: no intuito de melhorar as relações entre as partes, surge um novo tipo de aquisição que estabelece a urgência e necessidade em se constituir regimes de parceria, com o objetivo de obtenção de vantagem competitiva. Esta ligação possibilita que o fornecedor e o comprador operem em conjunto, prevalecendo a cooperação e a

partilha de benefícios. Posto isto, o relacionamento torna-se planeado e contínuo, apoiado numa confiança mútua, além de assistência e visitas entre as partes.

Este tipo de relação comercial impõe um elevado compromisso entre ambas as partes, uma vez que estes devem estar atentos às necessidades e exigências de cada um, ou seja, o comprador requer qualidade, preço, tecnologia e cumprimento dos prazos e o fornecedor, a confiança dentro de uma relação firme e rica. A empresa compradora poderá custear projetos tecnológicos do fornecedor, oferecer programas de formação e gestão da qualidade, entre outras variadas atividades que podem ser realizadas em conjunto.

Numa parceria, todos se encontram beneficiados, pois a empresa compradora pode facultar tecnologia ao seu fornecedor e oferecer suporte técnico para que ele evolua e com isto baixe o preço do seu produto. Por sua vez, a compra de altos volumes pela empresa, permite a evolução e estabilidade do fornecedor, facilitando o acesso deste a novos mercados.

4.3 Estágios de evolução de uma parceria

Spekman & Davis (2004), afirmam que existe quatro estágios inerentes ao desenvolvimento de um relacionamento de parceria completa. Desta forma, pode-se apresentar estes estágios por uma ordem crescente:

1. Negociações de mercado;
2. Cooperação;
3. Coordenação;
4. Colaboração.

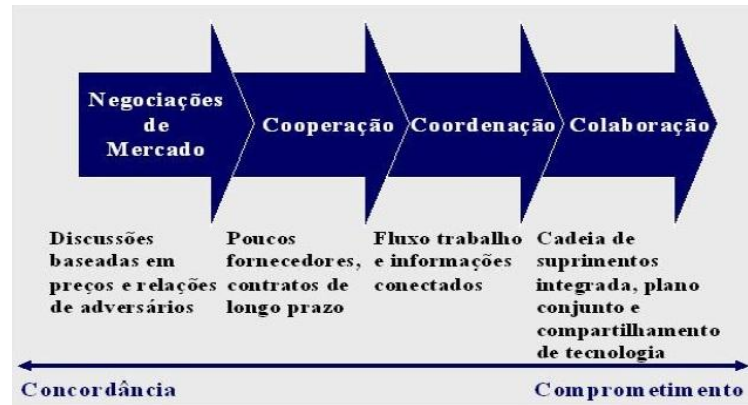


Ilustração 5: Estágios de evolução de uma parceria (spekman & davis (2004).

Contudo, Band (1997) atribui a esta evolução sete diferentes estágios até à obtenção de uma parceria. O autor afirma que o relacionamento entre clientes e fornecedor pode ser realizado de diversas formas e que para que este alcance o ideal de colaboração deve passar pelos seguintes estágios:

- **Estágio 1:** Ambas as partes possuem pouca segurança quanto ao grau de comprometimento da outra parte no intuito de cumprir o acordado;
- **Estágio 2:** O comprador é forçado a cumprir o objetivo inerente aos custos e o fornecedor por sua vez é forçado a aumentar o volume dentro do orçamento estipulado;
- **Estágio 3:** O comprador procura alcançar o controlo de pedidos e o fornecedor tenta garantir o negócio devido a investimentos realizados;
- **Estágio 4:** Ambas as partes procuram criar uma relação comercial que origine benefícios às duas entidades;
- **Estágio 5:** Tanto o fornecedor como o comprador deverão dar uma menor ênfase a seu interesse pessoal e independência em proveito da confiança, com o intuito de obtenção de uma parceria;

- **Estágio 6:** Nesta fase inicia-se a discussão de novos valores, como por exemplo: investimento em equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua, em forma de garantia da parceria efetuada;

- **Estágio 7:** Por fim, comprador e fornecedor tornam-se parceiros, alcançando margens elevadas de lucros, qualidade assegurada, tempo de resposta e stock mais reduzido, assim como uma produção mais flexível.

Sublinhe-se que o grau de qualidade tem tendência a aumentar em consequência da evolução de uma fase para a outra, ou seja, é a mudança de comportamento do comprador e do fornecedor, assim como o aumento da responsabilidade e comprometimento mútuo que leva à origem da parceria. O autor afirma também que para uma parceria ter sucesso é necessário ter atenção aos seguintes factos:

- ✓ A função de cada entidade é cooperativa e não adversária;
- ✓ As exigências são visivelmente esclarecidas e compatíveis com as competências dos fornecedores;
- ✓ A comunicação é efetuada por ambas as partes e com alguma permanência para serem constatadas todas as necessidades de mudança, expectativas e práticas de negócio de ambas as entidades.

4.4 Tipos de relação de Parcerias

As ligações e/ou relacionamentos entre diferentes entidades podem ser expostas por categorias, ou seja, podem apresentar diversos tipos de parcerias. Desta forma, podem variar desde o tipo *Arm's Length*, que consiste nas transações regulares, indo até uma relação de integração vertical, como demonstra a ilustração 6 esquematizada por Lambert et al., (2008).

Assim sendo, as parcerias podem ser apresentadas de várias formas e o seu grau pode espelhar uma integração próxima no decorrer das fronteiras das empresas ou então uma integração limitada. Uma vez que uma relação de parceria exige um acordo

significativo de tempo, a finalidade é adaptar o tipo de parceria com a posição da empresa e o ambiente organizacional que a envolve.

Contudo, Lambert (2008) apoiando a visão de Harland (1996), dá a conhecer três tipos de parceria: tipo I, II e III estando numa condição intermédia relativamente ao *Arm's length* e a integração vertical. Este afirma que os “tipos”, não podem ser considerados “níveis”, uma vez que não deverá existir nenhuma pressuposição de que os níveis mais altos são mais significativos que os mais inferiores e que a finalidade deverá ser seleccionar a quantidade correta na ligação de parceria. Assim sendo, a ilustração 6 traduz uma série de relações entre empresas, dando maior ênfase aos três tipos existentes de relacionamento de parcerias.



Ilustração 6: Tipos de relação - fonte: Lambert et al., (2008).

O tipo de relação mais usual entre entidades empresariais é a *Arm's length*, onde estas se encontram envolvidas em negócios já há um longo período de tempo e estão constantemente envolvidas em variadas transações. Contudo, não se verifica um compromisso vinculado mútuo, nem operações em comum entre as duas entidades.

Neste âmbito, o vendedor oferece os seus produtos/serviços aos seus clientes que por sua vez estão de acordo com os termos e condições padrão aplicados, finalizando esta relação no momento em que se efetua a transação de bens e esta é concretizada.

Esta apresenta-se frequentemente como sendo a relação mais adequada, contudo verificam-se determinadas situações em que há necessidade da existência de uma relação de parceria, ou seja, mais próxima, havendo desta forma a partilha de benefícios para ambas as partes.

Uma parceria é vista como uma relação comercial, estabelecida com particularidades únicas, que subsistem através da confiança mútua, abertura, risco e benefícios repartidos e que por sua vez gera vantagem competitiva, dando origem a uma performance mais elevada do que aquela que se verificaria se as empresas atuassem no mercado individualmente.

Esta não é o mesmo que uma *Joint Venture* onde habitualmente se associa algum grau de propriedade de partilha entre as partes, nem semelhante a uma integração vertical que normalmente envolve a incorporação dos processos da cadeia de valor por parte de uma empresa, por meio de uma fusão, aquisição ou crescimento. Uma parceria com sucesso poderá trazer benefícios semelhantes aos obtidos numa *Joint Venture* ou numa integração vertical. Apesar de esta relação de parceria, quando partilhada, oferecer vantagens comuns às partes envolvidas, não se verifica a existência de uma relação ideal que esteja em conformidade em todos os tipos de situações. Posto isto, é facto que apesar de todos os fatores de motivação à constituição de uma parceria, estas podem variar ao longo do tempo e segundo Lambert et al., (2008), são caracterizadas pelos seguintes tipos:

4.4.1 Tipo I

A empresa identifica a outra como parceira, mas verifica-se a existência de limitações, nomeadamente em atividades conjuntas de atividades e planeamento. Esta relação tem normalmente um foco de curto prazo e engloba apenas uma área funcional de cada empresa. As parcerias **tipo I** podem englobar:

- ✓ **Relações baseadas num projeto:** Segundo Maio & Maggiore (1992), são empresas que desenvolvem um produto, um processo de produção e o layout de uma fábrica, podendo também auxiliar clientes na escolha de fornecedores que melhor se enquadram no seu contexto;
- ✓ **Troca de informação:** o fornecedor e o comprador realizam as suas ordens de produção separadamente, contudo repartem a informação, assim como os

planos de previsão de capacidade a longo prazo, estando sempre em sintonia. Segundo afirma Lee et al., (2000), as vantagens provenientes desta relação são a redução considerável de inventários e a diminuição de custos para o fornecedor. Esta realidade é constatada no momento em que a variação da procura é elevada e o tempo de aprovisionamento é também alto, afirma Barros et al., (2008).

- ✓ **Alianças focalizadas:** Segundo afirmações de Zinn & Parasuraman (1997), esta relação é vista como tendo uma elevada intensidade mas uma amplitude reduzida. Desta forma é fundamental que as entidades adotem um elevado compromisso na alocação de recursos com o intuito de implementarem um número reduzido de serviços essenciais.

4.4.2 Tipo II

É semelhante ao tipo I, mas difere nos processos e atividades entre as partes envolvidas, que para além de serem coordenados são também integrados. Envolve diversas áreas e departamentos de cada empresa, tendo um horizonte de tempo a longo prazo. Dentro desta parceria existem três conceitos relacionados, sendo eles:

- ✓ **Relações operacionais:** estão relacionadas com a necessidade de baixar os custos relativos à troca de elevados volumes com alta frequência. Um planeamento de operações, bem sucedido, aliado à permuta de informação é fundamental quando os produtos possuem um elevado valor acrescentado ou quando possuem como atividades críticas o transporte, o armazenamento ou o seu manuseamento. São aplicadas técnicas de gestão próprias na interação entre a empresa e o fornecedor, sendo elas: entregas frequentes, reabastecimento contínuo, inspeção de qualidade e também troca de dados, nomeadamente no que respeita ao inventário e aos planos de entrega.
- ✓ **Vendor Managed Inventory (VMI):** é uma estratégia de colaboração, em que o fornecedor é responsável pela administração dos níveis de inventário do

comprador. Estes ajustam um limite adequado para os níveis de inventário, tendo o fornecedor como função de garantir que o stock estará sempre de acordo com esses níveis. Segundo Blatherwick (1998), uma vez que o fornecedor possui uma maior perceção do tempo de aprovisionamento e capacidade produtiva tem desta forma a capacidade de gerir o fornecimento de maneira mais eficaz do que o comprador. Em consequência Vigtil (2007), afirma que para o fornecedor ter a competência de cumprir esta função terá que ter acesso aos níveis do inventário existentes e também às previsões de vendas do seu cliente. Contudo, o fornecedor é ainda o proprietário dos produtos até estes serem vendidos, mesmo ainda se encontrando nas instalações do comprador (Simchi-Levi et al., 2003).

- ✓ **Aliança Extensiva:** agrupa uma variada extensão de serviços, mas por sua vez, estes não são realizados tão intensivamente como o que se sucede numa aliança integrada (tipo III). Em consequência, este tipo de relação é pouco difícil de ser detetada e definida, já que um elevado número de serviços concedidos são normalmente associados a um elevado grau de intensidade necessária para gerir todos eles.

4.4.3 Tipo III

Ambas as empresas partilham um grau considerável de integração operacional. Cada uma visualiza a outra como uma extensão de si própria e normalmente não se verifica uma data limite para esta relação de parceria. Desta forma, existem 3 vertentes neste tipo, sendo delas:

- ✓ **Parcerias evoluídas:** estas relações são caracterizadas pelo elevado grau de cooperação e interação permanente no tempo. Wood et al., (1996), relatam que estas existem para 25 produtos e/ou componentes que deverão evoluir conjuntamente. Contudo, Zinn & Parasuraman (1997), afirmam que para uma elevada integração logística é aconselhável este facto de maneira a sincronizar

a oferta e a procura ou a diminuir os custos de transporte, armazenamento e administrativos. Desta forma, pode ser preciso realizar alguns investimentos que acompanhem este elevado grau de integração, a título de exemplo pode ser referido as informáticas integradas, instalações partilhadas ou pessoas responsáveis unicamente por este tipo de relacionamento. Segundo Richardson (1993), na parceria evoluída a presença de alternativas ao fornecedor amplia o poder negocial do comprador, mas como consequência o comprador poderá transmitir ao fornecedor uma maior pressão competitiva.

- ✓ **Abastecimento Sincronizado:** Segundo Holgweg et al., (2005), o fornecedor utiliza a informação da empresa compradora com o intuito de organizar o próprio abastecimento com os seus fornecedores assim como as suas próprias atividades produtivas. A informação partilhada por parte do comprador é baseada em ordens de encomenda, dados acerca das previsões de vendas, níveis de consumo de materiais e de stock disponível. Para que este abastecimento sincronizado se torne uma realidade é fundamental que os parceiros trabalhem juntos e definam objetivos comuns para a cadeia em geral.
- ✓ **Aliança integrada:** Zinn & Parasuraman (1997), argumentam que uma aliança deste tipo verifica-se quando o grau de intensidade da relação é elevado e há uma grande amplitude de serviços englobados. Esta relação só evolui após um longo período de tempo, ou seja, após a expansão e fortalecimento da interação entre os parceiros. Frey et al., afirma que inicialmente após a introdução de um novo serviço na aliança e na aprendizagem da superação de problemas a relação entre os parceiros tornar-se-á mais intensa. Estas podem ser baseadas em distintos serviços logísticos, contudo contém sistemas comuns que possibilitam a garantia e a velocidade das entregas, sistemas EDI que permitem o aviso de encomendas em trânsito e finalmente sistemas de troca de informação baseado nas encomendas e programas de gestão de inventário comuns. Esta troca de informação permite aos fornecedores reduzir os custos de produção, armazenamento e inventário, assim como a verificação de ruturas

de stock nas lojas de venda a retalho. Tudo isto obriga o fornecedor a investir em sistemas de informação específicos que sejam compatíveis com o seu cliente.

Em suma, uma empresa possui um diversificado leque de relacionamentos, em que a maior parte destes não são parcerias mas associações de *Arm's length*. Contudo, nas relações que são denominadas parcerias, a mais usual é a do tipo I, seguidamente a do tipo II e finalmente a parceria do tipo III. Segundo Lambert et al., (1996), este facto é devido a parcerias deste género serem limitadas para os fornecedores mais críticos e fundamentais para um bom desempenho a longo prazo das empresas.

4.5 Modelos para estabelecimento de parcerias

4.5.1 Modelo A - The Global Supply Chain Forum – Lambert

A partir de pesquisas do *The Global Supply Chain Forum*, Lambert (2008) introduz um modelo para a orientação de parcerias na cadeia de valores. Este modelo é formado por quatro conceitos, sendo deles: Motivadores (*drivers*); Facilitadores (*facilitators*); Componentes (*components*) e os Resultados (*outcomes*). A Ilustração 7 expõe o modelo e a interação dos constituintes do mesmo.

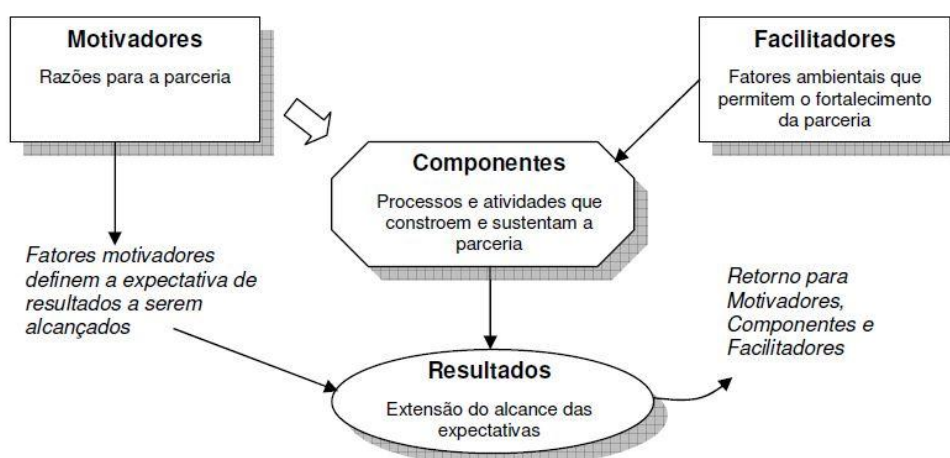


Ilustração 7: Modelo para estabelecimento de parcerias, baseado em Lambert (2008).

Após visualização e análise da ilustração 7 é de salientar que cada elemento possui o seu papel ativo, tendo como objetivo o seguinte:

- ✓ **Motivadores:** assinalam os motivos pelos quais se deve estabelecer a parceria e deste modo deve ser averiguado, primeiramente, qual o momento mais oportuno de criação desta relação. Devem ser postas em evidência as razões para que esta ligação seja estabelecida, assim como as vantagens na formação da mesma. O modelo acima ilustra as quatro razões como motivadores para a parceria:
 - Ganhos com a melhor eficiência de ativos ou redução de custos;
 - Melhoria no serviço e assistência a clientes;
 - Vantagens de mercado;
 - Segurança de desenvolvimento ou estabilidade lucrativa.

- ✓ **Facilitadores:** são as particularidades de cada empresa que irão possibilitar ou não a evolução do relacionamento de parceria. Verificam-se nestes elementos quatro categorias:
 - **Compatibilidade corporativa:** não deve haver a ocorrência de choques, apesar das suas diferenças;
 - **Filosofia e técnicas de gestão:** semelhança na forma de orientação dos negócios;
 - **Reciprocidade:** ganhos para ambas as partes;
 - **Simetria:** importância idêntica entre as empresas, relativamente ao porte, à imagem tecnológica, etc.

- ✓ **Componentes:** são elementos que permitem controlo e apresentam a formação da parceria. É aqui que são realizadas atividades que vão dar origem à relação de parceria. Este modelo refere oito componentes de parceria, sendo elas:
 - Planeamento e controlo operacional conjunto;
 - Comunicação;

- Riscos e recompensas partilhados;
 - Confiança;
 - Compromisso;
 - Forma de contratação;
 - Abrangência;
 - Investimentos.
- ✓ **Resultados:** estes revelam a avaliação que ambas as partes atingem através dos fatores que motivam a criação de parcerias. Se esta for corretamente implementada e com um modo de gestão eficiente, melhora a relação, o empenho e desempenho de ambas as empresas. Desta forma, ganhos de lucratividade, melhorias nos processos e aumento da vantagem competitiva são as expectativas esperadas derivadas de eficientes parcerias. Contudo, os resultados sofrem variações consoante os motivadores, ou seja, depende da forma como estes definiram o crescimento da parceria.

4.5.2 Modelo B - Mohr e Spekman

Segundo Mohr e Spekman (1994), existe outro modelo relativo à constituição de uma parceria na cadeia de valores. A pesquisa de ambos concluiu que os fatores significativos inerentes ao sucesso de parcerias com fornecedores com as empresas são: coordenação; comprometimento; confiança; qualidade na comunicação; partilha de informações; participação; solução conjunta de problemas e evitar o uso de modos agressivos na gestão de conflitos. O modelo relativo à ilustração 8 indica que o sucesso da parceria está dependente de fatores classificados em três aspetos: **atributos da parceria, comportamento na comunicação e técnicas de solução de conflitos.**



Ilustração 8: Modelo para estabelecimento de parceria baseado em Mohr e Spekman (1994) e Bastos (2006).

A tabela 8 abaixo apresentada indica todos os elementos presentes no modelo B, mostrando os fatores possibilitadores de sucesso, classificados em atributos da parceria, comportamento na comunicação e técnicas de solução de conflitos.

ATRIBUTOS	
Comportamento	A certeza de que a atitude e palavra do parceiro são honestas e que este procederá com o melhor interesse, cumprindo com as suas obrigações.
Confiança	Vontade, de ambas as partes, de efetuar esforços para um bom relacionamento, criando uma relação firme e trabalho para garantir continuidade.
Cooperação	Variadas tarefas que as partes esperam que sejam cumpridas, indo ao encontro de objetivos mútuos e firmes.
Interdependência	Uma vez que as empresas agem mutuamente para alcançarem objetivos comuns, verifica-se uma dependência entre ambas.
COMUNICAÇÃO	
Qualidade e participação	O êxito da parceria é inerente à qualidade da informação

	transmitida, englobando aspetos como adequação, temporalidade, relevância, credibilidade, sendo estes fatores fundamentais para alcançar a meta desejada.
Partilha de informação	Dimensão com que as informações, por ambas as partes, são comunicadas aos parceiros e até que ponto permitem que estes ajam para melhorar o seu desempenho e manter o relacionamento.
SOLUÇÃO DE CONFLITOS	
Colaboração	Partilha e solução de problemas, auxiliando desta forma a possibilidade de êxito, uma vez que os esforços são em função da busca de soluções integradas e sinérgicas, que contribuem para uma maior satisfação das necessidades de ambos.
Subestimação	Engloba a não identificação de problemas correntes ou a rejeição em os solucionar. Esta forma de agir não vai ao encontro de uma visão pró-ativa de parceria e assim poderá influenciar lucros futuros.
Dominação	A forma coercitiva (o que nos impede ou nos autoriza a praticar algo) de ambas as partes implica a evolução das diferenças entre as empresas.
Acomodação	Forma de estar não construtiva, orientada a curto prazo que, por sua vez, produz um impacto negativo na parceria. Uma das empresas negligencia os seus interesses para satisfazer a outra parte.
Compromisso	Existência de um propósito para se alcançar um acordo por intermédio de concessão das partes.

Tabela 8: Elementos do modelo para estabelecimento de parceria baseado em Mohr e Spekman (1994) e Bastos (2006).

Através de uma análise dos modelos referidos anteriormente e na procura de detetar os benefícios inerentes aos mesmos, é possível relacionar pontos fundamentais para o sucesso da relação de parceria, tendo em conta o que fazer antes, durante e depois do fornecimento, ou seja:

Antes:

- ✓ Analisar a **motivação**: esclarecendo as expetativas dos resultados esperados;
- ✓ Verificar a ocorrência de fatores **facilitadores**: inerentes às particularidades das empresas vão permitir ou não o processo de parceria, englobando o comportamento; confiança; cooperação e interdependência que possibilitem a consolidação da parceria;
- ✓ Tomar a **decisão** de estabelecer a parceria: abrangendo a negociação entre ambos e a formalização da relação, esclarecendo as suas responsabilidades;
- ✓ Proporcionar a preparação das empresas envolvidas: garantia de **desenvolvimento**/evolução e **qualificação**.

Durante:

- ✓ **Implementação** da parceria: referente aos elementos constituintes reconhecidos como os processos e atividades que constroem e apoiam a parceria. Retratam a realização do que foi estipulado por ambas as partes e para cada uma delas;
- ✓ Realizar a **gestão** da parceria: referente à coordenação das atividades com ênfase na comunicação entre ambas as partes;
- ✓ Solucionar **conflitos**: sempre que se verifiquem situações de conflito são utilizados métodos adequados que possibilitem a boa relação, implementando uma solução aos problemas detetados.

Depois:

- ✓ Analisar **resultados**: avaliação dos resultados comparativamente às expectativas determinadas;
- ✓ Avaliar o **desempenho** dos parceiros: utilizando critérios apropriados, averiguar se ambas as partes praticaram corretamente e satisfatoriamente as suas responsabilidades.

4.6 Vantagens das Parcerias

Estas podem ser experienciadas por ambas as entidades e baseiam-se nas seguintes:

- ✓ **Desenvolvimento do produto**: ampliação do aumento do acesso à tecnologia e/ou informação, redução de tempos de desenvolvimento, de custos e de risco, melhorias na qualidade e investimentos em comum;
- ✓ **A nível logístico**: melhorias no serviço oferecido ao cliente e na diminuição de custos e riscos;
- ✓ **A nível da produção**: aumento da qualidade e flexibilidade e verifica-se a diminuição em custos e riscos;
- ✓ **Na gestão e planeamento estratégico**: os proveitos podem tornar-se a diminuição de custos, assim como o aumento da fidelidade do fornecedor ou cliente, a ampliação dos horizontes de planeamento de investimento e além disso verifica-se uma maior focagem no centro de atividade da empresa. (Saccani & Perona, 2007);
- ✓ **Gestão de fornecedores**: verifica-se uma maior sensibilidade pelo comprador, nomeadamente nas perspetivas de longo prazo da sua relação com o fornecedor, havendo um maior envolvimento deste no desenvolvimento do produto, e por consequência há uma redução dos mesmos, focando-se desta

forma na qualidade do processo de escolha de fornecedores. Este facto melhora o desempenho do comprador e também do fornecedor no que diz respeito à qualidade, entrega e custos. Estas afirmações são feitas por Li et al., (2006), que acrescentam ainda que as empresas, ao porem em prática planos de gestão de cadeias de abastecimento, nomeadamente parcerias estratégicas com fornecedores, relação com clientes e troca de informação, poderão alcançar elevados patamares de desempenho organizacional, que são medidos através de indicadores como quota de mercado, retorno do investimento, crescimento das vendas, margem de lucros e um melhor posicionamento no mercado.

- ✓ **Ponto de vista do fornecedor:** Fynes et al., (2005), afirmam que ao verificar-se uma relação de confiança, adaptação, comunicação e coordenação, constata-se que há um bom resultado na performance do fornecedor relativamente ao custo, entrega, satisfação do cliente, qualidade e flexibilidade. Estes, ao estarem inseridos numa relação de longo prazo, alcançam uma rentabilidade mais elevada do que os que possuem uma relação a médio-longo prazo. Walter et al., (2001), constata, assim, que relações de longa duração são condutoras de uma maior eficiência para ambas as partes envolvidas, fornecedor e comprador.

4.7 Desvantagens das Parcerias

Não desfazendo as vantagens descritas acima, é normal que, associados aos benefícios, ocorram alguns problemas e riscos inerentes a estratégias e planos comuns. Alguns dos motivos presentes estão muitas vezes associados a:

- ✓ **Diferenças:** culturais e de valores ou quiçá à falta de compromisso pelos órgãos de gestão;
- ✓ **Falta de confiança:** entre a relação de parceria aliada à incapacidade de partilha do risco, quer de benefícios da relação, quer da resistência à partilha de

informações e conhecimentos que desta forma contribuem para o insucesso da relação entre parceiros;

- ✓ **Comportamentos organizacionais:** são a causa maior dos insucessos nas parcerias e não tanto ao nível da natureza ou características dos produtos, componentes e serviços comprados;
- ✓ **Discordâncias:** objetivos ou percepções inapropriadas inerentes às divergências de vontades;
- ✓ **A grandeza dos parceiros:** a extensão da entidade e os recursos que esta disponibiliza ao parceiro, aliado à diminuição do poder de negociação e a dependência incontornável ao outro parceiro, levam a relação ao caos;
- ✓ **O investimento em ativos:** Segundo Parker & Hartley, (2003) quando este investimento é realizado com o intuito de satisfazer uma obrigação contratual, pode por vezes levar a um dos parceiros a ter um comportamento oportunista quando mais tarde o contrato for renegociado. Por vezes o parceiro que investiu não tem a competência de reaver os fundos investidos, somente na continuidade ou renovação do contrato de fornecimento;
- ✓ **Produto não adequado:** Se isto se verificar e prejudicar o desenvolvimento de uma colaboração, Saccani & Perona, (2007) afirmam que é também um fator prejudicial à organização e a sua relação de parceria.

5. CONCLUSÃO

Foi possível constatar que a evolução dos fornecedores de uma empresa para um possível novo relacionamento é algo que só é exequível a longo prazo e exige paciência de ambas as partes. Verificou-se também que as estratégias que as empresas adotam, para tratar das suas relações com os fornecedores, afetam diretamente a sua competência interna, afirmando os limites da definição do seu negócio despertando a criação de competências na gestão de suprimentos. Nos últimos tempos, a tendência

das empresas para aplicarem os seus recursos internos no aperfeiçoamento das suas próprias competências tem proporcionado resultados, como foi referido, na procura de parcerias com os seus fornecedores.

Contudo, a constituição de parcerias com fornecedores não fortalece somente a competência interna, pois os ganhos que as empresas poderão alcançar com este tipo de relação são variados e como já foi referido na revisão da literatura, consistem na redução de lead times e no aumento de responsabilidade do fornecedor, entre outros. A construção de uma parceria, entre ambas as partes, é um processo que abrange variadas fases como a seleção de fornecedores, a motivação do fornecedor e da empresa e a gestão da manutenção do relacionamento a longo prazo.

Desta forma, deverá existir, entre as entidades, a estruturação de estratégias de negócio para que a parceria seja encarada com seriedade e como eficiente, com o intuito de fornecer uma maior competitividade para a cadeia, facto que proporciona que este tipo de relacionamento seja ainda mais importante na estratégia de gestão de suprimentos.

Este estudo atendeu à finalidade primordial de apresentar critérios essenciais para a seleção de fornecedores em relacionamentos de parceria, assim como o reconhecimento dos vários tipos existentes e quais as diferenças entre eles. Apesar de todas as vantagens assinaladas, a elas também estão inerentes alguns riscos que não deverão ser omitidos neste estudo, uma vez que, caso estes sejam concretizados, poderão por em causa todo o relacionamento de parceria, levando ao seu insucesso.

Em consequência das desvantagens associadas à relação, ocorre o facto de esta demorar algum tempo até ser concretizada, pois é um passo bastante sério que compromete todo o sucesso ou insucesso de uma empresa. Desta forma, é necessário conhecer muito bem o seu parceiro e possuir extrema confiança e sentido de colaboração, devendo existir cooperação e comunicação constantes, para que ambas as partes sejam bem sucedidas no mercado.

Terceira Parte

Enquadramento Da Temática Relativamente À Empresa Norbain E Ao Seu Parceiro Bosch

*Uma empresa é um sistema humano auxiliado por um sistema técnico,
não o contrário.*

(Roberto Tranjan)

1. INTRODUÇÃO

A Norbain Portugal é detentora de um papel ativo entre os seus parceiros. Esta empresa tem como princípio, auxiliar as entidades com quem estabelece uma relação de parceria, contribuindo para o crescimento do seu negócio na área dos sistemas integrados de segurança, ajudando-os a projetar, realizar, ganhar e manter projetos, orçamentos, instalações e manutenção de soluções de elevada qualidade e complexidade.

Possui uma experiência no mercado com mais de 20 anos, aliada a mais de uma década de prática da distribuição, demonstrando que é uma empresa estável e com capacidades de investir no desenvolvimento de parcerias a longo prazo. A sua política de mercado é muito transparente, uma vez que tem uma estratégia de mercado muito clara; não faz concorrência aos seus clientes, ganha ajudando os seus clientes a ganhar e fornece um constante apoio técnico e de marketing local que domina e compreende o seu mercado.

Desta forma, o último capítulo deste relatório tem a finalidade de apresentar a realidade da relação de um parceiro com a sua empresa. Neste caso, o parceiro em estudo será a Bosch - Portugal, onde serão apresentadas as obrigações e deveres desta empresa perante a Norbain e vice-versa, demonstrando qual o relacionamento existente entre ambas as partes e se esse relacionamento tem sido bem sucedido.

Note-se que foi com este parceiro da Norbain que maior contacto mantive ao longo do meu estágio, uma vez que a maioria das compras efetuadas na Norbain pertenciam à empresa Bosch. Era de minha função, inserir no sistema, todas as faturas correspondentes às encomendas que chegavam, assim como solicitá-las, via e-mail, caso estas demorassem algum tempo a chegar e surgisse a necessidade de as inserir no sistema antes do fim do mês.

2. APRESENTAÇÃO DO PARCEIRO BOSCH SECURITY SYSTEM

Como foi referido na revisão da literatura, um bom parceiro terá que reunir um conjunto de qualidades para que possa ser uma mais-valia para a empresa sua aliada. Um excelente historial e experiência no mercado são fatores fundamentais para que esta relação se estabeleça. Desta forma, passo a apresentar uma das empresas mais conhecidas em Portugal e uma das parceiras da Norbain. As duas empresas possuem uma relação, algo duradoura, desde 2009, forte e segura, sem motivos aparentes de que possam surgir, a breve trecho, alterações a esse bom relacionamento.

A Bosch Security systems em Portugal é uma filial do grupo Bosch que se orgulha de possuir uma das maiores sociedades industriais privadas no mundo. O grupo abrange variadas áreas: tecnologia automóvel; tecnologia industrial; tecnologia de construção e a produção de bens de consumo. É nesta última área que estão inseridos os sistemas de segurança, produtos comprados pela Norbain.

O grupo Bosch, em Portugal, obteve em 2010, um volume de faturação na ordem dos 1,014 milhões de euros, permitindo uma empregabilidade de 3501 colaboradores nas 5 atuais empresas detidas pela totalidade do grupo: Robert Bosch SA, Bosch Termotecnologia SA, Bosch Car Multimedia Portugal SA, Robert Bosch Travões SA, Robert Bosch Security Systems-Sistemas de Segurança SA e na BSHP Eletrodomésticos, sendo, esta última, uma empresa consequente de uma sociedade na qual a Bosch e a Siemens possuem quotas iguais.

3. RELAÇÃO ENTRE A PARCERIA COM O FORNECEDOR BOSCH E A NORBAIN – PORTUGAL.

A Norbain e a Bosch, uma vez que possuem uma relação de parceria, usufruem de diversos direitos e obrigações entre ambas, como foi referido na revisão da literatura. Inicialmente, a Bosch era concorrente da Norbain, pois possuía também o serviço de distribuição. Contudo, este fornecedor verificou que teria uma maior vantagem competitiva e lucrativa se se aliasse à Norbain, visto que esta possuía uma vasta carteira de clientes.

A Bosch e a Norbain estabeleceram o primeiro contacto comercial em 2008 e a parceria viria a consumir-se em 2009. Com esta relação a Bosch aumentou a sua carteira de clientes uma vez que a Norbain é uma prestigiada distribuidora que permite a distribuição de mercadorias em menor número, serviço que a Bosch não tem possibilidades de garantir. Desta forma, a Bosch adquiriu uma vantagem, por intermédio da Norbain, que anteriormente não detinha. Com efeito, a Norbain possibilita que os clientes comprem quantidades pequenas, o que se torna numa mais-valia para a Bosch.

Esta parceria tem-se vindo a consolidar ano após ano, o que indica que a sua relação começa a ser de longo prazo e possui características que permitem que esta progrida e perpetue no tempo. Com o intuito de evitar a negociação de custos em cada compra, comportamentos oportunistas, principalmente quando há investimentos específicos, realizou-se um contrato. Com a existência deste a empresa pode efetuar investimentos específicos, havendo menos riscos.

Os contratos formalizam condições dentro de um prazo acordado, especificam os serviços que abrangem, os preços dos produtos e em que condições esses produtos serão fornecidos. Os contratos são completos e têm a capacidade de prever todas as ocorrências relevantes.

Eis em que consiste esta relação de parceria com o fornecedor Bosch e quais os benefícios que esta traz para ambas as partes:

3.1 Acordos

A Bosch compromete-se a:

- ✓ Comercializar equipamentos e sistemas de comunicação e segurança, quer da marca Bosch, quer de outras marcas cuja venda está devidamente autorizada, realizando também o apoio técnico pós-venda de equipamentos e sistemas.

A Norbain - Portugal compromete-se a:

- ✓ Conhecer os produtos, assumindo que dispõe de meios humanos e materiais necessários e que está interessado em colaborar comercialmente com a Bosch na sua distribuição, instalação e reparação.

Ambas as partes consideram de interesse mútuo o estabelecimento de uma cooperação comercial na distribuição de produtos, reconhecendo a capacidade legal necessária para tal e decidem levar a efeito o contrato.

3.2 Cláusulas

Do contrato constam diversas cláusulas entre as partes (Bosch e Norbain) que devem ser cumpridas. No momento em que a Bosch passa a reconhecer a Norbain como seu distribuidor parceiro, esta passa a ter várias obrigações com o seu fornecedor:

- ✓ Comercializar os produtos no estado em que os recebe, ou seja, não é permitido à Norbain modificar, substituir ou reduzir os produtos a seu livre critério;
- ✓ Prestar serviços de assistência técnica pós-venda relativamente aos produtos que estão referidos no contrato; estes devem ser discriminados num documento escrito;
- ✓ A Norbain, como distribuidor, pode realizar pedidos de produtos à Bosch, onde esta se compromete a fornecê-los, de acordo com a disponibilidade, nas condições por ela estabelecidas e detalhadas no contrato;
- ✓ A Norbain pode vender livremente os equipamentos e sistemas fornecidos pelo seu parceiro Bosch, ao preço que achar mais adequado, mas dentro das normativas legais aplicáveis e sempre de acordo com as boas práticas comerciais e próprias da colaboração comercial;
- ✓ A empresa pode comercializar os produtos que adquiriu à Bosch por conta própria e o fornecedor não se responsabilizará pelos contratos ou relações subscritas entre a Norbain e os seus clientes. Contudo, a Bosch tem o dever de

prestar assistência técnica, na medida das suas possibilidades, na resolução da reclamação recebida;

- ✓ A Norbain exercerá a sua atividade desde o local do seu negócio, e caso seja alterado, deverá notificar a Bosch com uma antecipação de 30 dias.

3.3 Regime de exclusividade

- ✓ A Norbain, como distribuidor da Bosch, não possui um regime de exclusividade, pelo que a Bosch poderá realizar as mesmas atividades diretamente ou através de terceiros, incluindo na localidade onde está situado o negócio do distribuidor sem restrição alguma. O distribuidor, por sua vez, poderá realizar atividades de comercialização dos produtos, tanto na localidade do seu trabalho como fora dela.

3.4 Obrigações da Norbain – Portugal

A Norbain como distribuidor, da Bosch, obriga-se a:

- ✓ Promover ativamente as vendas dos produtos Bosch, seja no seu estado original, sejam incorporados em conjuntos mais amplos, de acordo com as necessidades dos seus clientes e suas aplicações;
- ✓ Manter informada a Bosch, a todo o momento das evoluções significativas do mercado, incluindo novos investimentos no campo das comunicações e da segurança, informando sobre o volume de negócios esperado para os produtos, assim como qualquer outra informação que possa ter importância para a estratégia comercial de ambas as partes;
- ✓ Ambas as partes, mas em especial a Norbain, devem prestar informações, pelo menos mensalmente sobre os dados do mercado;

- ✓ Manter a todo o momento uma força de vendas constituída por pessoal qualificado e com alto nível de conhecimentos dos produtos. E desta forma, a Bosch poderá solicitar à Norbain que envie o seu pessoal a cursos sobre produtos que organize nas suas dependências;
- ✓ Dispor dos meios necessários para a elaboração de projetos (planos, memórias descritivas e orçamentos).

3.5 Preços e condições de fornecimento

- ✓ Os preços pagos pela Norbain à Bosch são os estabelecidos nas tabelas vigentes para cada gama de produtos;
- ✓ A Bosch poderá atualizar livremente os preços de tabela, respeitando os que tivera afixado num determinado período de tempo. O fornecedor, na medida do possível, informará a Norbain de todas as atualizações com um período mínimo de um mês de antecedência;
- ✓ Sempre que estes requisitos sejam cumpridos aplicar-se-ão descontos aos preços de tabela vigente, relativamente à gama: CCTV; Comunicações; Intrusão; Incêndio. Os descontos correspondentes serão aplicados, caso seja efetuado um valor mínimo para o pedido de produtos. Contudo, caso este requisito não seja cumprido, a Norbain usufruirá, na mesma, de um desconto por cada gama, mas inferior ao referido anteriormente; os custos dos portes de entrega serão faturados à Norbain e os produtos destinados a serem utilizados no serviço de assistência técnica sofrem um pequeno encargo;
- ✓ Todos os descontos só serão aplicáveis desde que a Norbain não tenha tido nenhum atraso nos pagamentos à Bosch, não tenha necessitado de financiamento de qualquer tipo e não tenha obtido aplicações de preços inferiores aos estabelecidos nas tabelas vigentes;

- ✓ Serão estabelecidos entre a Bosch e a Norbain objetivos mínimos de compra anuais que constam no contrato.

3.6 Métodos e condições de pagamento

- ✓ A Bosch faturará à Norbain as compras que esta realizou, emitindo a fatura por cada pedido efetuado; por sua vez, pagará cada fatura à Bosch após a emissão desta, mediante o método de pagamento acordado (pronto pagamento) e nas condições estabelecidas;
- ✓ A falta de pagamento na data de vencimento da fatura implica a imediata exigibilidade de juros moratórios contados à taxa legal prevista para as dívidas comerciais.

3.7 Documentação técnica

- ✓ O fornecedor Bosch facultará à Norbain a documentação técnica necessária relativa aos produtos;
- ✓ A Norbain deverá seguir sempre as indicações da Bosch para correta instalação e reparação dos produtos;
- ✓ O distribuidor Bosch não poderá utilizar ou entregar especificações ou dados não mencionados no material impresso que lhe tenha sido entregue, sem que a Bosch o tenha autorizado previamente e por escrito.

3.8 Informação e promoção

- ✓ A Bosch obriga-se a fornecer à Norbain materiais de informação e promoção relativos aos produtos, na quantidade e condições combinadas entre ambos;

- ✓ Os catálogos e manuais de utilização serão fornecidos nos idiomas obrigatórios pelas normas legais em vigor;
- ✓ A Bosch obriga-se a informar regularmente a Norbain de todas as alterações técnicas e comerciais dos produtos, assim como alterações dos seus preços.

3.9 Marcas e patentes

- ✓ A Norbain comercializará os produtos do seu fornecedor com as designações originais, não as podendo alterar, nem poderá combinar palavras ou logotipos sobre seu próprio nome, salvo permissão da Bosch;
- ✓ O fornecedor Bosch autoriza a Norbain a identificar-se com a denominação “Bosch Security Systems Distributor – Distribuidor Autorizado”.

3.10 Garantia de assistência técnica pós-venda

- ✓ A Bosch dá uma garantia de um ano a todos os seus produtos fornecidos;
- ✓ A Norbain não é responsável por estes produtos devendo seguir as instruções indicadas na documentação que o parceiro forneceu.

3.11 Formação aos colaboradores da Norbain sobre os produtos

- ✓ Como já foi referido, a Bosch tem a obrigação de dar formações sobre os seus produtos; desta forma esta fica encarregue dos gastos com a organização do curso; formadores; documentação; treinos entre outros. Por sua vez a Norbain tem o dever de financiar os gastos da viagem, alojamento, salários, alimentação dos seus colaboradores seguros médicos de viagem, etc.

3.12 Causas de resolução

No caso de:

- ✓ Incumprimento de todas as obrigações previstas;
- ✓ A Norbain prejudique a boa imagem da Bosch ou do seu nome comercial “Bosch Security Systems, S.A.”;
- ✓ O controlo societário da Norbain ser transferido para entidades diversas;
- ✓ O distribuidor vir a ser sujeito a procedimentos judiciais de arresto, penhora, insolvência ou ser alvo de procedimentos judiciais que diminuam o prestígio da Norbain;
- ✓ A Norbain não cumprir obrigações perante o fisco, segurança social e não cumprir pontualmente com as suas obrigações com a Bosch;
- ✓ O distribuidor praticar ações incompatíveis com as boas práticas comerciais e não respeitar as normas sobre a utilização das marcas de propriedade da Bosch.

3.13 Extinção por resolução

- ✓ Todos os montantes em dívida deverão ser regularizados no prazo máximo de trinta dias a contar da data de resolução;
- ✓ A Norbain não poderá utilizar a denominação Bosch Security Systems Distribuidor Autorizado” e deverá retirar a seu cargo esta denominação de todos os objetos que utilizar;
- ✓ Entre outros.

4. TIPO DE PARCERIA ENTRE A NORBAIN E A BOSCH

Após a análise dos tipos de parcerias referidos na revisão da literatura, pode-se concluir que o relacionamento entre o fornecedor Bosch e a Norbain é uma parceria do

Tipo II – Relações Operacionais, uma vez que:

- ✓ Há uma coordenação e integração de atividades, visto que a Bosch e a Norbain estão em constante sintonia, em busca de grandes projetos que em conjunto possam usufruir de alguma lucratividade;
- ✓ Possuem uma parceria de longo prazo, pois já se encontram ligados há mais de 3 anos (desde 2009);
- ✓ A Norbain encomenda sempre produtos em grande número, com bastante frequência, o que permite um desconto adicional no valor total a pagar pela mercadoria;
- ✓ Ambas as partes possuem um bom planeamento de operações e logística pois sempre que a Norbain realiza compras superiores a 100 euros o custo de transporte não é faturado, o que permite que os produtos não possuam um valor acrescentado;
- ✓ Existe a aplicação de técnicas de gestão na interação entre a Norbain e a Bosch visto que as entregas são frequentes, nomeadamente todas as semanas: o reabastecimento é contínuo visto que a Norbain possui sempre algum stock dos produtos mais vendidos Bosch;
- ✓ Há trocas de informação constantes relativamente aos prazos de entrega através das quais a Bosch mantém a Norbain sempre informada de quando chegará a mercadoria para que esta possa, por sua vez, informar o seu cliente do prazo de chegada dos produtos encomendados.

5. PROCESSO DE ENCOMENDAS AO PARCEIRO BOSCH

A efetuação de encomendas a este parceiro é um processo essencial e habitual na Norbain, com o objetivo de cumprir o estabelecido no contrato entre ambas as partes e com a finalidade de manter uma boa vantagem competitiva e aumentar o número de vendas mensais/anuais, facto que é exequível, uma vez que a Bosch possui os preços mais competitivos no mercado, e aliado a este aspeto, os seus produtos são de excelente qualidade e procura.

As encomendas a este fornecedor são realizadas duas a três vezes por semana, mas para que este processo seja possível é necessário ter em conta variados procedimentos e responsabilidades.

Segundo Weele (2010:8), compra é, “a gestão de recurso a empresas externas para o fornecimento de todos os bens, serviços, capacidades e conhecimentos, que são necessários para a execução, manutenção e gestão da empresa e atividades primordiais de forma segura e nas mais favoráveis condições.”

Assim, para a Norbain – Portugal, esta fase é a mais importante, no seio da Norbain, uma vez que o setor das compras é a base que desencadeia todo o processo posterior de distribuição.

Bruel (1986), apresenta de forma explicativa quais as funções da compra num departamento de aprovisionamento:

- ✓ **Adquirir o bem ou serviço procurado:** a Norbain procura analisar o artigo pretendido pelo cliente procurando-o no catálogo de produto do parceiro Bosch;
- ✓ **Ao nível de qualidade pretendido:** o parceiro Bosch possui um nível de qualidade de produtos de excelência, uma vez que se encontra certificado pela norma ISO 9001.
- ✓ **Em quantidade desejada:** A Norbain procura encomendar ao parceiro Bosch as quantidades exigidas pelo seu cliente, possuindo também um stock disponível para os artigos que habitualmente são mais vendidos, para se encontrar ao

nível das expectativas dos clientes caso haja um atraso na entrega de encomendas por parte do fornecedor, ou se verifique uma urgência na entrega de algum artigo em questão;

- ✓ **Ao menor custo:** A Norbain procura negociar preços de encomendas volumosas com o seu parceiro. No caso de grandes encomendas, o parceiro Bosch faz um desconto adicional por cada artigo encomendado;
- ✓ **Dentro dos prazos acordados:** A Norbain estabelece um prazo de entrega da encomenda aos seus clientes e desta forma necessita que estes prazos sejam cumpridos, estando em constante sintonia com o seu parceiro para que a data prevista seja cumprida;
- ✓ **Nas melhores condições de serviço:** A empresa procura fornecer um serviço de distribuição de excelência, cumprindo ao máximo as datas de entrega, fornecendo assistência pós-venda e garantia a todos os seus produtos até dois anos após a compra.

Desta forma, na prática, a Norbain, após receber uma encomenda de cliente, inicia o processo de encomenda ao fornecedor parceiro, neste caso específico, à Bosch. Procura verificar se os artigos pretendidos se encontram na base de dados do sistema e caso isto não se constate procedesse à criação dos artigos em falta. Sempre que se cria um artigo deste fornecedor este não será criado com recorrência a Ecovalor (são as contrapartidas financeiras cobradas pelas entidades gestoras para assumirem em nome dos produtores a responsabilidade pela gestão dos resíduos dos equipamentos que colocaram no mercado), uma vez que fornecedores nacionais não carecem desta ecotaxa.

Os comerciais também possuem um papel ativo no departamento comercial e de aprovisionamento pois possuem a sua carteira de clientes dos quais procuram diariamente arrecadar encomendas e posteriormente comunicá-las ao departamento para a realização da encomenda ao fornecedor.

Assim, segundo Bruel (1986), qualquer processo de compra surge de uma necessidade/exigência de um determinado setor da empresa que só tem fim quando esta for satisfeita. Esta necessidade poderá ser referente a artigos consumíveis, daí serem geridos no stock. Contudo, esquematizando os processos descritos anteriormente, pelos quais uma encomenda ao parceiro Bosch passa até chegar ao cliente pode-se constatar o seguinte:

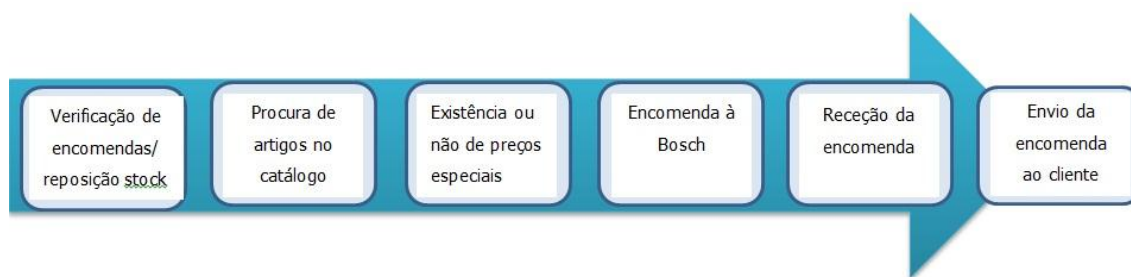


Ilustração 9: Elaboração pela autora deste trabalho - Processo de encomendas ao parceiro Bosch.

A realização de uma encomenda pode ser necessária, como já foi referido, por encomenda de um cliente ou então por necessidade de reposição de stock. A Norbain possui um ficheiro em excel com toda a linha de compras que se encontra conectado com o sistema primavera executive, estando em constante atualização e onde se poderá analisar se existe alguma encomenda de cliente ativa. Este ficheiro também possibilita verificar os artigos mais vendidos e qual a necessidade de repor o stock. No caso de a encomenda ser efetuada ao parceiro Bosch, é necessário verificar se os artigos a encomendar possuem algum preço especial, relativamente ao número mínimo de artigos a encomendar.

Se por exemplo existir um grande projeto em que as quantidades a encomendar são volumosas, normalmente são efetuados preços especiais, acordados e discutidos entre o departamento de aprovisionamento, mais propriamente pela Dra. Maria João e o fornecedor Bosch. Após um consenso é guardado o comprovativo dos preços via e-mail e procede-se à realização da encomenda ao parceiro, que neste caso é realizada via internet, através do site da Bosch. Este facto não seria possível se não se verificasse

a existência de uma relação de parceria com este fornecedor: os artigos teriam um preço de custo muito mais elevado e com pouca lucratividade numa posterior venda.

A fase seguinte é a receção da encomenda efetuada ao parceiro. Durante o estágio, o meu papel consistia, neste aspeto específico, em efetuar os procedimentos anteriormente referidos (anexo 15) no primeiro capítulo deste relatório.

Finalmente, a mercadoria é enviada para o cliente da Norbain o que significa que é efetuado o serviço de distribuição no qual a empresa possui um serviço de excelência e com os melhores prazos de entrega do mercado.

6. COMPRAS DA NORBAIN REALIZADAS AO PARCEIRO BOSCH ANTES E APÓS DA PARCERIA.

O ano contabilístico da Norbain tem início a 1 de Maio e termina a 30 de Abril do ano seguinte. Desta forma, os dados apresentados são referentes desde o ano 2008 (antes da parceria) até ao passado mês de Abril do ano 2011 momento do encerramento do mesmo. Assim, iniciámos um novo ano contabilístico a partir do dia 1 de Maio. Desta forma, os dados de 2012 ainda não estão disponíveis para uma estatística anual mais pormenorizada.

Contudo, irei apresentar a evolução das compras ao parceiro até ao mês de Maio do presente ano, para que se continue a comprovar que as compras à Bosch e consequentes vendas dos seus produtos, têm vindo a aumentar consecutivamente.

6.1 Tabela de dados estatísticos das compras ao parceiro Bosch

	Ano				
	2008	2009	2010	2011	2012
Maio	...	3.619,80	23.030,47	4.378,52	105.028,34
Junho	...	3.192,30	62.522,32	23.742,40	...
Julho	19.791,45	61.106,02	93.795,46	52.129,94	...
Agosto	12.772,35	25.868,29	170.536,04	7.113,50	...

Setembro	2.077,50	12.394,82	12.545,22	5.625,25	...
Outubro	9.090,90	5.813,55	2.743,84	27.310,57	...
Novembro	2.450,21	9.796,02	12.969,78	96.042,57	...
Dezembro	3.395,54	6.823,85	14.903,87	58.276,22	...
Janeiro	5.518,01	5.181,90	9.525,00	103.117,34	...
Fevereiro	2.647,33	5.991,00	28.807,91	84.835,93	...
Março	4.847,90	4.999,20	11.557,17	66.093,83	...
Abril	8.571,78	38.633,29	7.430,11	93.575,81	...
Total	71.162,97	183.420,04	450.367,19	622.241,88	...

Tabela 9: Elaboração pela autora deste trabalho - Tabela de compras mensais à Bosch –
Dados retirados do Software *Primavera Executive*.

6.2 Gráfico de barras referente às compras realizadas ao parceiro Bosch

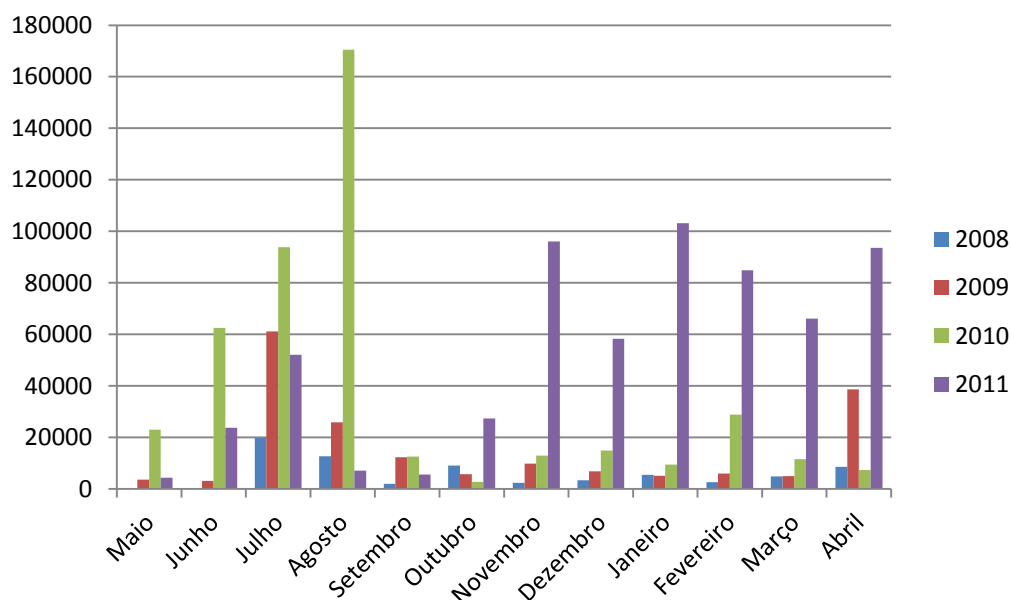


Gráfico 2: Elaboração pela autora deste trabalho - Gráfico de barras relativo à evolução das compras realizadas à Bosch desde 2008.

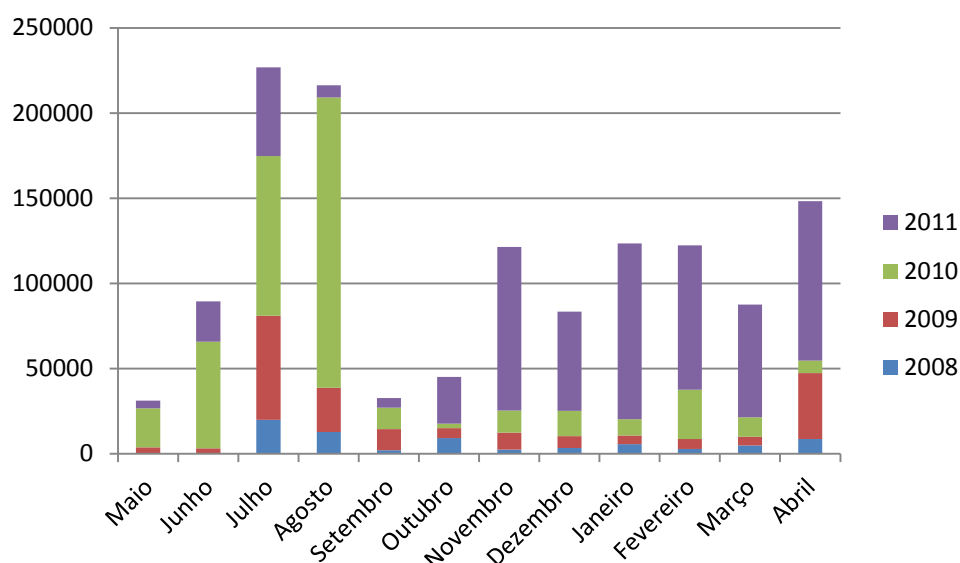


Gráfico 3: Elaboração pela autora deste trabalho - Gráfico de colunas empilhadas relativo à evolução das compras efetuadas ao parceiro desde o ano 2008.

Análise dos resultados das compras mensais à Bosch de 2008 a 2011: Em virtude da análise efetuada às compras realizadas ao parceiro Bosch nos últimos quatro anos, pode concluir-se que as vendas mensais têm vindo a aumentar gradualmente desde que se estabeleceu a relação de parceria, o que permite concluir que o relacionamento entre a Norbain e a Bosch é, até ao momento, eficaz, eficiente e satisfatório.

6.3 Panorama geral das compras realizadas ao parceiro Bosch desde 2008

	2008	2009	2010	2011
Total compras	71.162,97	183.420,04	450.367,19	622.241,88

Tabela 10: Elaboração pela autora deste trabalho - Compras ao parceiro desde 2008.

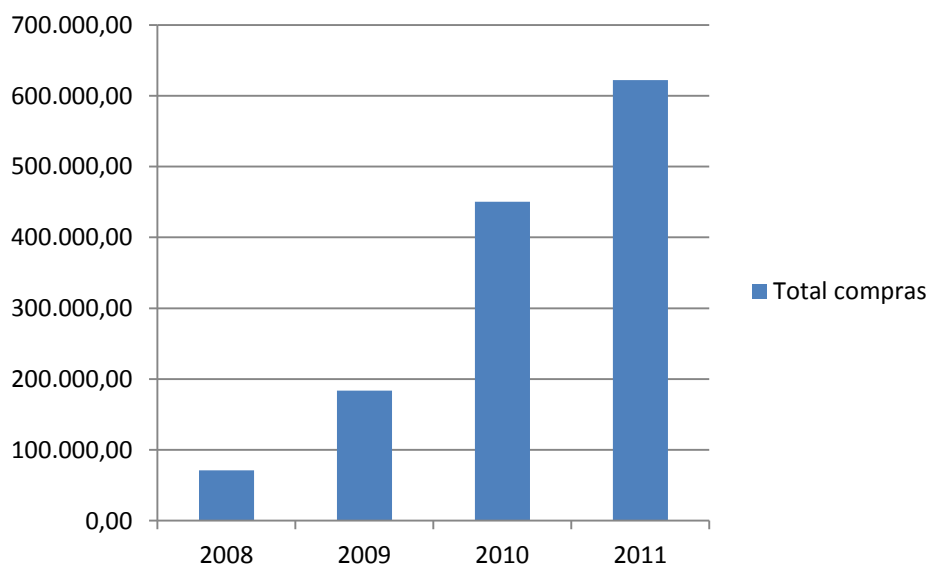


Gráfico 4: Elaboração pela autora deste trabalho - Gráfico de barras das compras nos últimos 4 anos.

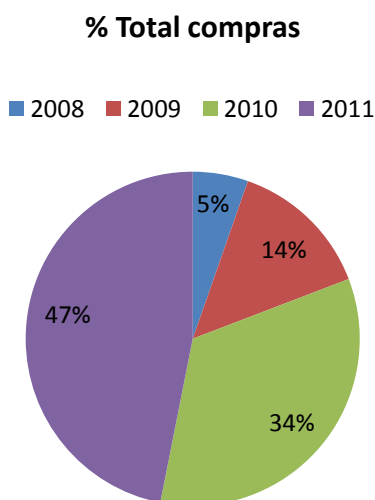


Gráfico 5: Elaboração pela autora deste trabalho - Gráfico circular relativo à percentagem de compras anuais nos últimos 4 anos.

Análise dos resultados das compras anuais desde 2008: após uma avaliação mais geral dos resultados anuais, verifica-se que, antes da parceria com a Bosch, o panorama de compras ao fornecedor era de baixa incidência. Contudo, após análise

dos resultados anuais de compras, é possível verificar que, tanto no gráfico de barras como no circular, a fatia vem aumentando com o decorrer dos anos, sendo o último ano o detentor do maior número de compras efetuadas ao parceiro Bosch, possuindo uma percentagem de 47% relativamente aos últimos três anos. Apesar de anteriormente existirem variações nas compras mensais, podendo um mês ou outro apresentar resultados mais baixos relativamente aos anos anteriores, verifica-se que, anualmente, a evolução das compras é notória o que prova que as vendas da Norbain, a partir desta relação de parceria, também aumentaram. Pode-se então concluir que com o estabelecimento da parceria e através de benefícios mútuos que ambas as partes passaram a adquirir, a relação comercial foi evoluindo ao longo do tempo, tendo hoje um volume de compras bastante elevado, querendo este facto transmitir que tanto a Bosch como a Norbain aumentaram o seu negócio ao fornecer (Bosch) e vender (Norbain) produtos da marca deste fornecedor que é bastante prestigiada e requisitada.

Contudo:

Apesar de o presente ano apenas possuir um mês de compras referente a Maio de 2012, é possível visualizar através da análise do gráfico 6 que desde o encerramento do ano contabilístico 2011 (Abril), comparando com a abertura do novo ano 2012 em Maio, a tendência é de subida relativamente ao volume de compras. Constata-se que esta é contínua e consistente uma vez que o seu valor já atinge um resultado mensal bastante superior ao dos anos anteriores. Desta feita, conclui-se que esta relação de parceria é uma mais-valia para ambas as partes e está a produzir resultados bastante satisfatórios desde que o relacionamento foi estabelecido. Esta análise foi fundamentada nos seguintes dados:

Abril 2011	Maio 2012
93.575,81	105.028,34

Tabela 11: Elaboração pela autora deste trabalho - Tabela relativa às compras no último mês de 2011 e início de 2012 – dados retirados do Software *Primavera Executive*.

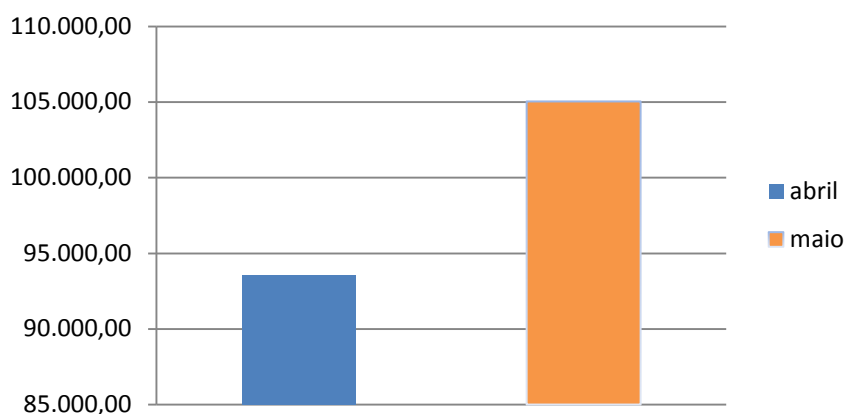


Gráfico 6: Elaboração pela autora deste trabalho - Gráfico de barras relativo à evolução mensal das compras efetuadas ao parceiro Bosch na transição do ano de 2011 para 2012.

7. CONCLUSÃO

Este capítulo final foi dedicado à análise da relação de parceria entre o fornecedor Bosch e a Norbain – Portugal. Constatou-se que ambas as partes beneficiaram com esta parceria e embora esta tenha como base um regime de deveres e obrigações entre as partes é possível verificar que estas mantêm um bom relacionamento já que se verifica um aumento do seu volume de negócios, de ano para ano, o que significa que esta relação está consolidada e se manterá a longo prazo. É de salientar que a Norbain iniciou o seu ano contabilístico com um volume de compras superior aos restantes meses até à data, sendo este mais um fator de sucesso nesta parceria.

Contudo, nada disto seria possível, sem uma gestão de aprovisionamento eficaz e coordenada que graças à Dra. Maria João Pais e aos seus colaboradores. Esta eficácia passa pela gestão de encomendas e entrega das mesmas aos clientes, o que não é tarefa fácil: há sempre que contar com os temíveis atrasos nas entregas das mercadorias, por parte dos fornecedores, que implicam que o cliente terá que ficar à espera mais algum tempo. Contudo, este problema, com o parceiro Bosch, é pouco frequente, o que contribui para uma maior confiança neste parceiro, a nível da logística, refletindo-se essa confiança no considerável volume de compras efetuado à

Bosch. Trata-se de um parceiro fiável, que cumpre os seus prazos, e por sua vez faz com que a Norbain também cumpra os seus no momento de entregar a mercadoria aos seus clientes. Também tive a oportunidade de diversas vezes contactar com colaboradores da Bosch que se mostraram sempre, sem exceção alguma, muito prestáveis, colaborando com o que lhes era solicitado, resolvendo sempre algum equívoco da melhor e mais rápida maneira possível, demonstrando que têm uma relação consolidada com a Norbain, segura e para continuar a manter a longo prazo.

Acredito que a Norbain tem todas as capacidades para ser cada vez mais e melhor, para evoluir e continuar a ser líder de mercado, pois possui estruturas, parcerias e colaboradores com as competências e capacidades exigidas pelo mundo competitivo da globalização. Embora atravessemos uma época de crise, na qual, cada vez mais as empresas se deparam com um panorama crítico, a Norbain tem envidado todos os esforços para que esta crise não afete de modo significativo a sua lucratividade. Não duvido que supere este panorama de austeridade porque acredito nas suas capacidades e nas competências de todos que fazem da Norbain o que ela é hoje, uma das melhores empresas de equipamentos de segurança do país.

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Rui. Parcerias -Como criar valor com a internacionalização. 1ªed. Portugal: Bnomic, 2009. ISBN: 978-989-8184-10-8.

Contrato com o parceiro Bosch. Aveiro 2012. [Consult. 5 Mai. 2012].

FURTADO, Gustavo. Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte. São Paulo. [Consult. 23 Mar. 2012]. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22022006-124752/pt-br.php>.

GIULIANA, Bruno. A relação comercial entre empresas e fornecedores sociais: um estudo multicase. São Paulo. [Consult. 02 Mar. 2012]. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/2003/TCC_Giuliana_Ortega.PDF

HARROSIN, Jeffrey. Administração estratégica de recursos e relacionamentos. 1ªed. Porto alegre: Bookman, 2005. ISBN: 85-363-0424-3.

JÚNIOR, Maurício. O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos. [Consult. 28 Mar. 2012]. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n3/o_processo_de_desenvolvimento.pdf

LEITÃO, Nuno. Avaliação da metodologia de identificação e desenvolvimento de fornecedores: O Caso da Direcção de Inovação e Tecnologia da Brisa. Lisboa. [Consult. 5 Abr. 2012]. Disponível em https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/564693/1/TeseNL_final.pdf

LOPES, Ângela. Programa de avaliação e selecção de fornecedores em prestadores de cuidados de saúde: O caso Trofa Saúde. Coimbra. [Consult. 23 Mar. 2012]. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13786/1/Tese%20Angela%20Final.pdf>

MOURA, Luciano. Gestão do relacionamento com fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. São Paulo. [Consult. 02 Mar. 2012]. Disponível em <http://www.raizermoura.com.br/download/tese.pdf>

NEUMANN, Carla. Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso no setor de máquinas agrícolas. Porto Alegre. [Consult. 02 Mar. 2012]. Disponível em <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Carla%20Ruppenthal.pdf>

PEREIRA, Cláudio & SILVA, Lucas. Capacitação de fornecedores: o programa fit for global: Approach da empresa robert bosch. São Paulo. [Consult. 02 Mar. 2012]. Disponível em http://www.convibra.com.br/2008/artigos/176_o.pdf

PORTAL EXECUTIVO. Como negociar uma parceria estratégica. Lisboa. Disponível em http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5027-3_41097--View_429,00.html

PowerPoint de Apresentação da Norbain Portugal. [Consult. 02 Mar. 2012]. Disponível em http://www.norbain.pt/area_cliente/downloads/APRESENTACOES/apresentacao.swf

ROSEIRA, Maria. O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais. Porto. [Consult. 3 Mai. 2012]. Disponível em <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Catarina%20Roseira%20TD.pdf>

SILVA, Flávio. Desenvolvimento da Actividade de Qualificação de Fornecedores na empresa CaetanoBus. Porto. [Consult. 30 Abr. 2012]. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13470/2/Texto%20integral.pdf>

SIQUEIRA, Rafael. Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações. Brasil. [Consult. 30 Abr. 2012]. Disponível em <http://adm-net-a.unifei.edu.br/phl/pdf/0029650.pdf>

Site oficial da empresa Bosch – Portugal. [Consult. 3 Mai. 2012]. Disponível em <http://www.bosch.pt/content/language1/html/index.htm>

VILLARINHO. Seleção de Fornecedores. Santa Catarina. [Consult. 25 Mar. 2012]. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/villarinho/cap2a.html>

ANEXOS

ANEXO 1 – QUADRO DAS FAMÍLIAS E RESPECTIVOS PRODUTOS DA NORBAIN

CCTV-IP	
<ul style="list-style-type: none"> - Câmaras - Lentes - Domes - Speedomes - Servidores de Vídeo (Analógico/IP) - Decodificadores Vídeo (IP/Analógico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Software Gravação Vídeo (NVR) - Gravadores de Vídeo em Rede IP (NVR) - PrimeSupport - Acessórios
CCTV HD	
<ul style="list-style-type: none"> - Domes de Exterior - Videogravadores Digitais 	<ul style="list-style-type: none"> - Speedomes
CCTV	
<ul style="list-style-type: none"> - Câmaras - Lentes - Domes - PAN TILT Rápidos - Speedomes - Videogravadores Digitais - Monitores - Central Recetora de Imagem - Detecção Automática de Matrículas - Sistema de Contagem de Pessoas - Iluminação Infravermelhos 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidor / Amplificador - Placas Vídeo para Computador - Matrizes - Discos Rígidos - Twisted-Pair (Transmissão UTP) - Rack - Cabo - Fichas - Fontes de Alimentação - Ferramentas
Networking	
<ul style="list-style-type: none"> - Powerline - Routers Cableados - Routers Wireless - Switches - Sem gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Switches Industriais - Com gestão - Acessórios - Switches agregadores - Com gestão

- Switches - Com gestão	
Fibra Ótica	
<ul style="list-style-type: none"> - Conversores Vídeo (BNC) - Fibra - Conversores Vídeo e Dados - Fibra - Conversores Vídeo Digital e Dados - Fibra - Conversores de Meio (Ethernet / Fibra) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversores Contactos Secos - Fibra - Conversores Áudio, Dados e Contactos / IP - Bastidores e Acessórios
Intrusão	
<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras - Baterias - Botão Pânico / Emergência - Cabos - Centrais de Alarme - Centrais Recetoras - Comunicadores - Contactos Magnéticos - Detetores 	<ul style="list-style-type: none"> - Fontes de Alimentação - Gerador de Nevoeiro - Pedais de Alarme - Sensores - Sirenes - Strob - Via-Rádio
Incêndio	
<ul style="list-style-type: none"> - Acessórios - Aspiração - Barreiras - Botoneiras - Cabo - Centrais Convencionais - Centrais Endereçáveis Analógicas - Centrais Extinção - Comunicadores - Detetores - Fontes de Alimentação 	<ul style="list-style-type: none"> - Nursecall Endereçável - Nursecall Convencional - Retentores - Sinalizadores - Sirenes - Sinalética -Fotoluminiscente - Balizamentos Adesivos Fotoluminiscentes - Implanorm - Iluminação de Emergência - Módulos

Gás	
<ul style="list-style-type: none"> - Electroválvulas - Fonte de Alimentação UPS - Gás GPL (doméstico) - Monóxido de Carbono - CO - Sinalizadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Analógico de Gases - Spray de Testes
Controlo de Acessos	
<ul style="list-style-type: none"> - Biométrico - Integrado - ACT Smart / Pro - Integrado - NET2 / NANO - Stand-Alone - ACT - Stand-Alone - COMPACT / -SWITCH2 - Leitor de cartões universal 	<ul style="list-style-type: none"> - Acessórios - Detetores para porta automáticas - Cabos - Eletromagnetos - Revista aleatória
Deteção de Metais	
<ul style="list-style-type: none"> - Detetores Portáteis 	<ul style="list-style-type: none"> - Pórticos Completos Com Central
Anti-shoplifting	
<ul style="list-style-type: none"> - Pórticos RF - Rádio Frequência - Etiquetas Rígidas - Destacadores Magnéticos de Pinos - Etiquetas de Papel Autocolante - 8,2MHz - Desativador RF 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas Acústico Magnético (AM) - Etiquetas Rígidas necessitam pinos - Etiqueta Autocolante - Desativador
Som	
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas Completos 	

ANEXO 2 - CRIAÇÃO DE ARTIGOS NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Artigo

Gravar Novo Anular Listas Imprimir Contexto Ajuda Cancelar

Artigo: 5871 ☐ Artigo anulado

Descrição: TC 0455/61 CAMARA COR 1/3" 540TVL DINION BOSCH

Params. Stocks Produção Campos do Utilizador

Preços Armazéns Fornecedores Unidades Idigmas Resíduos Observações Anexos

Geral Outros Campos Componentes Nº de Série Lotes Dimensões Cód. Barras Stocks

Características

Tipo Artigo: 3 Mercadoria

Componentes: Artigo Simples

Taxa de IVA: 23 IVA à taxa de 23%

Inc. IVA: 100,00 %

IVA Dedutível: 100,00 % ☐ Sujeito a Pro-rata

Cód. barras:

Pr. venda na moeda EUR

PVP 1: 0,00

PVP 2: 0,00

PVP 3: 0,00

PVP 4: 0,00

PVP 5: 0,00

PVP 6: 0,00

Opções

☐ Gestão de Nºs Séries

☐ Gestão de Lotes

☐ Artigo com Dimensões

☒ Deduz IVA

☐ Sujeito a retenção

☒ Movimenta stocks

☒ Sujeito a Devolução

☐ Sujeito a Ecotaxa

☐ Sujeito a IEC

☐ Utilizado na Produção

☐ Utilizado na Manutenção

Família: CCTV CCTV

Subfamília: CAMERA DIA CAMERA DIA/NOITE

Marca: BOSCH BOSCH

Modelo:

Desconto: 0,00 %

Prazo ent. (d): 0

ANEXO 3 - CRIAÇÃO DE GUIAS DE REMESSA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral Condições Transacção Impressão Carga/Descarga Observações Estado

Documento: VJ Guia Remessa A12 82 Data Doc.: 11-05-2012

Entidade: 3359 Data Intr.: 17-05-2012

Bosch Security Systems Data Venc.: 10-07-2012

Sede: EN 109, Zona Ind Ovar - Lugar da Pardala

3880-653 S. João Ovar 00 Ignorado Desc. forn.: 0,00

218500360 218500088 PT Portugal Desc. Enanc.: 0,00

Código Contribuinte: 205817608 Nº Doc.: 1680871620

Merc./Serv.: 0,00

Descontos: 0,00

IVA: 3.693,90

Outros: 0,00

Total Doc.: 0,00

Acerto: 0,00

Ecovalor: 0,00

Despesas: 0,00

Total: EUR 19.754,35

Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lot.	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant	Ecoval	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
3722	A1		ECF Nº26/A12 de 08-05-2012	23	23,00	0,00	UN	20	0,00				Normal	
3916	A1		UPA-2450-50 FONTE ALIMENTAÇÃO 230VAC/24 VAC-50VA	23	23,00	0,00	UN	56	0,00				Normal	
5682	A1		VTI-218V03-1 CAM. BULLET 540 TVL DIA/NOITE IR 20MT	23	23,00	0,00	UN	10	0,00				Normal	
5684	A1		DWR-440-04A050 - GRAVADOR 4CH 500GB BOSCH	23	23,00	0,00	UN	60	0,00				Normal	
5760	A1		VTI-216V04-1 CAMARA D/N IR 540TVL 3.8~9.5mm BOSCH	23	23,00	0,00	UN	2	0,00				Normal	
2126	A1		VG4-A-9541 POLE MOUNT P/ CADIA PENDENTE	23	23,00	0,00	UN	1	0,00				Normal	
			UML-151-90 - MONITOR,LCD,15 IN,3D IMAGE,120/220V	23	23,00	0,00	UN						Normal	

ANEXO 4 - PACKING LIST ENVIADA PELO FORNECEDOR

Texecom Ltd
Bradwood Court
St Crispin Way, Haslingden
Lancashire
BB4 4PW
United Kingdom
Tel: 00 44 (0)1706 220460
Fax: 00 44 (0)1706 223450
Email: sales@texe.com

Texecom
www.texe.com

Delivery Note Number: 122117
Ship Date: 23/03/2012
PO Number: 884/A11
Order Number: 79723

Packing List *122 117*

Page 1 of 1

Delivery Address:
Norbain - Equipamentos de Segurana Lda.
Equipamentos De Seguranca
Cacia Park 11, Apartado 3140
Aveiro 3801-903
Portugal

Sold To:
Norbain - Ms Maria Joao Pais
Equipamentos De Seguranca
Cacia Park 11, Apartado 3140
Aveiro 3801-903
Portugal

Ship Via: Schenker Inco Terms: Ex Works
1 PALLET @ 120/100/100

Box No	No Boxes Containing	Part Num	Bin	Cust Part Num/Description	Dimensions (m)	Weight	Cube
1-2	2.00	30.00pcs	FDH-0104 B15C	4028, XTRAHV WHITE/BLUE Previous Part Number: 42-505170	0.48 0.50 0.32	40.80	0.154
3-4	2.00	20.00pcs	FDH-0002 C17C	0572, XTRAHP WHITE/BLUE PREMIER COMPLETE Previous Part Number: 42-503392	0.48 0.50 0.32	28.00	0.154
5-6	2.00	20.00pcs	DAE-0003 d08b	Premier RKP16 Plus Led Keypad PORTUGUESE	0.26 0.21 0.17	6.00	0.019
7	1.00	10.00pcs	CBG-0015 D11B	Premier 832 CTR21 LS4 Small POLY 230V 1ADC	0.48 0.34 0.47	16.00	0.077
8	1.00	10.00pcs	CCC-0001 D15A	Premier 8X Expander	0.30 0.23 0.21	3.20	0.014
9-13	5.00	50.00pcs	DBA-0173 D16A	Premier LCD RKP Iconic Previous Part Number:	0.26 0.21 0.17	17.00	0.046
14	1.00	3.00pcs	DBD-0168 e02b	Premier ELITE LCDL-P rkp Previous Part Number:	0.30 0.23 0.21	1.08	0.014
15	1.00	10.00pcs	CCD-0001 E07B	PREMIER 8XE EXPANDER	0.15 0.15 0.13	0.40	0.003
16	1.00	10.00pcs	FCE-0018 g04c	W/B ODYSSEY 5E LC ASSEMBLY	0.59 0.51 0.38	14.00	0.114
17	1.00	10.00pcs	FCD-0209 G15A	W/B ODYSSEY 4E	0.45 0.43 0.37	9.60	0.072
18	1.00	10.00pcs	CEH-0001 I04D	Premier Speech Module	0.24 0.18 0.31	0.55	0.013
19	1.00	10.00pcs	JAC-0001 I10C	USB-COM	0.33 0.24 0.26	1.00	0.021

ANEXO 5 - INTRODUÇÃO DE FATURAS-COMPRAS NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral Condições Transacção Impressão Carga/Descarga Observações Estado

Documento: Facturas Compras A12 94 Data Doc.: 23-05-2012

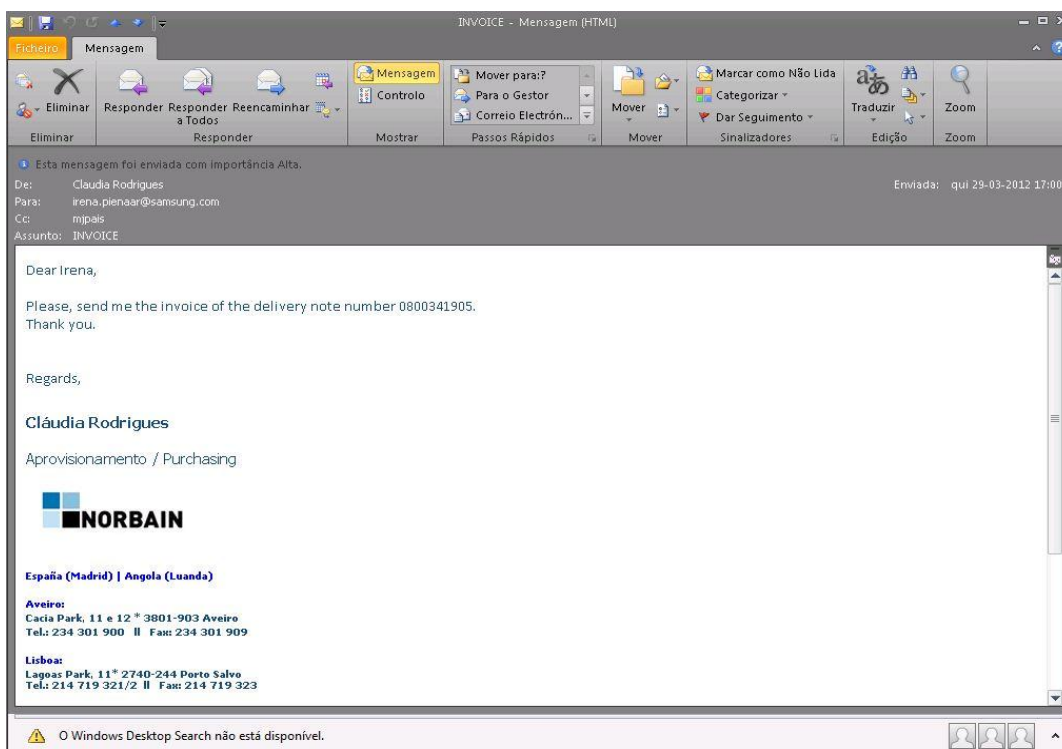
Entidade: 0550 Schneider Electric Portugal
AV. Marechal Craveiro Lopes, nº6
1749 - 111 Lisboa PT Portugal

Código: 500281858 Nº Doc.: 3070573801

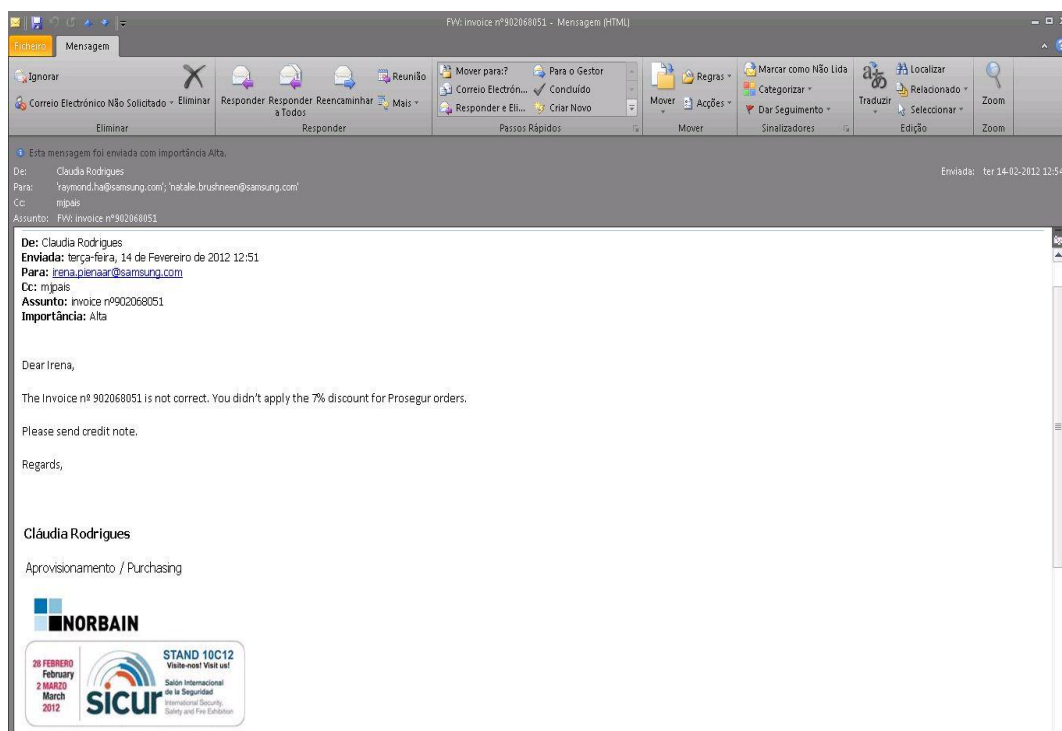
Merc./Serv.: 16.871,27
Descontos: 0,00
IVA: 3.880,39
Outros: 0,00
Total Doc.: 20.751,66
Acerto: 0,00
Ecovalor: 0,00
Despesas: 0,00
Total EUR: 20.751,66
Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lot.	Descrição	CTVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
			VGR Nº53/A12 de 08-05-2012										
			ECF Nº1023/A11 de 20-04-2012										
6780	A1		SD4-B0-X - SPECTRA MINI SMOKED DOME FI23	23	0,00	0,00	UN		19			Normal	
6781	A1		IS20-CHV105X - CAMARA MINIDOMO FIJA P 23	23	0,00	0,00	UN		22			Normal	
6785	A1		EH2508 - Enclosure Dust-Tight 8 in	23	0,00	0,00	UN		1			Normal	
3750	A1		KBD300A TECLADO PELCO	23	0,00	0,00	UN		2			Normal	
6788	A1		CM6800-96X16-X MATRIX 96 IN X16 OUT	23	0,00	0,00	UN		1			Normal	
0853	A1		MC516-20B FONTE ALIMENTAÇÃO 20Amp I 23	23	0,00	0,00	UN		6			Normal	
			DESCONTO ADICIONAL 5%										
			CONFORME COMBINADO COM BRUNO AZEV										

ANEXO 6 - PEDIDO DE FATURA POR E-MAIL A FORNECEDOR



ANEXO 7 - PEDIDO POR E-MAIL DE NOTA DE CRÉDITO



ANEXO 8 – NOTA DE CRÉDITO INSERIDA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado

Documento: V/ Nota de Crédito A12 8 Data Doc.: 14-05-2012
 Entidade: 0476 OPTEX LTD Data Intr.: 21-05-2012
 5-8-12 OGOTO otsu shiga Data Venc.: 13-06-2012
 520-0101 JAPAN Desc. form.: 0,00
 Contribuinte: 34456036 Nº Doc: 120013623 Desc. financ.: 0,00

Merc./Serv.: 687,00
 Descontos: 0,00
 IVA: 0,00
 Outros: 0,00
 Total Doc.: 687,00
 Acerto: 0,00
 Ecovalor: 0,00
 Despesas: 0,00
Total JPY: 687,00
 Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lot	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Ecovalor	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo d
8892			DIFERENÇAS DE PREÇO EM INTRUSÃO	03	0,00	687,00	0,00	UN	1	0,00	687,00		Normal	

ANEXO 9 – FATURA ENCARGOS DA TRANSPORTADORA SCHENKER INSERIDA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado

Documento: Factura Encargos A12 3 Data Doc.: 04-05-2012
 Entidade: 0118 SCHENKER STIMNES LOGISTICS Data Intr.: 14-05-2012
 RUA DO PINHAL, 250 Data Venc.: 03-07-2012
 CRESTINS Desc. form.: 0,00
 4470-640 MAIA PT Portugal Desc. financ.: 0,00
 Contribuinte: 500161313 Nº Doc: 52005526

Merc./Serv.: 1.049,28
 Descontos: 0,00
 IVA: 29,90
 Outros: 0,00
 Total Doc.: 1.079,18
 Acerto: 0,00
 Ecovalor: 0,00
 Despesas: 0,00
Total EUR: 1.079,18
 Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
8879			CUSTOS TRANSPORTE/FRETES	23	23,00	0,00	0,00	UN	1			Normal	
8899			CUSTOS TRANSPORTE/FRETES-isentos	0	0,00	0,00	0,00	UN	1			Normal	

ANEXO 10 – FATURA ENCARGOS DA TRANSPORTADORA DHL INSERIDA NO SISTEMA

PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado

Documento: Factura Encargos A12 5
 Data Doc.: 17-05-2012
 Data Intr.: 21-05-2012
 Data Venc.: 01-07-2012
 Desc. form.: 0,00
 Desc. financ.: 0,00

Merc./Serv.: 0,00
 Descontos: 0,00
 IVA: 9,52
 Outros: 0,00
 Total Doc.: 0,00
 Acerto: 0,00
 Ecovalor: 0,00
 Despesas: 0,00
 Total: EUR 0,00
 Stock: 0,000

Entidade: 0204
 DHL EXPRESS PORTUGAL, LDA.
 RUA DO BARREIRO, 300
 4470 573 MOREIRA MAI
 Contribuinte: 500731993 Nº Doc: P 26164

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CI/VA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
8877			IMPOSTO DE SELO	0	0,00		0,00 UN		1			Normal	
8878			IVA SOBRE A MERCADORIA	0	0,00		0,00 UN		1			Normal	
8876			DESPESAS ADMINISTRATIVAS NA IMPORTAÇÃO-Isento	0	0,00		0,00 UN		1			Normal	
8896			DESPESAS ADMINISTRATIVAS NA IMPORTAÇÃO	23	23,00		0,00 UN		1			Normal	
			AMOSTRAS EM INTRUSÃO										

ANEXO 11 – FATURA A CLIENTE INSERIDA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

Editor de Vendas

Gravar Novo Duplicar Imprimir Rascunhos Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Geral | Condições | Transacção | Factura | Impressão | Carga/Descarga | Observações | Estado

Documento: Factura A12 702 28-05-2012
 Data Venc.: 27-07-2012
 Desc. Cliente: 0,00
 Desc. financeiro: 0,00

Merc./Serv.: 0,00
 Descontos: 0,00
 IVA: 87,82
 Outros: 0,00
 Sub-Total: 0,00
 Acerto: 0,00
 Ecovalor: 0,06
 Total: EUR 0,000
 Stock: 0,000

Entidade: Cliente 2753
 START DIGITAL - SOL. DE SEGURANÇA INTEGRADA, LDA
 RUA JOAO LUCIO DE ALEVEDO, 104
 4200-338 PORTO
 Contribuinte: 509443800 V/Refer. 140

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CI/VA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto/Obra	IV
3220	A1		ECL Nº521/A12 de 28-01	23	23,00		0,00 UN		3			Norm
9992			PANDINO COMUNICADO 23	23	23,00		0,00 UN		1			Norm

ANEXO 12 – ENCOMENDA A FORNECEDOR CRIADA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE

The screenshot displays the PRIMAVERA EXECUTIVE v7.50 - [Editor de Compras] window. The interface includes a menu bar (Sistema, Favoritos, Ferramentas, Utilizador, Janelas, Ajuda) and a toolbar with icons for creating, saving, and printing documents. The main area is divided into several sections:

- Documentos:** Encomenda a Fornecedor, A12, 84, 25-05-2012.
- Entidade:** Bosch Security Systems, Sede: EN 109, Zona Ind Ovar - Lugar da Pardala.
- Contribuinte:** 3080-653 S. João Ovar, 218500360, 218500088, PT, Portugal.
- Resumo:** Merc./Serv.: 16.616,40, Descontos: 0,00, IVA: 3.821,77, Outros: 0,00, Total Doc.: 20.438,17, Acerto: 0,00, Ecosalor: 0,00, Despesas: 0,00, Total: EUR 20.438,17, Stock: 7,000.
- Table of Items:**

Artigo	Arb.	Loq.	Descrição	Dt. Ent.	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Qt. En	Qt. Sal	Total Liq.	Projecto	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
3309	A1		KITT SOLUTION CCH08P BOSCH ICP-CC08P-KIT	25-05-2012	23	0,00	UN	20	0				Normal		
3326	A1		DS778 DETECTOR POR IV DE LONGO ALCANCE 60mts BOSCH	25-05-2012	23	0,00	UN	5	0				Normal		
3722	A1		UPA-2450-50 FONTE ALIMENTAÇÃO 230VAC/24 VAC-50VA	25-05-2012	23	0,00	UN	40	0				Normal		
3820	A1		REDI3E COMANDO DE 4 CANAIS/BOTÕES Frequência: 433	25-05-2012	23	0,00	UN	5	0				Normal		
3898	A1		NDC-255-P IP Dome Camera 2.8-10mm Bosch	25-05-2012	23	0,00	UN	30	0				Normal		
5683	A1		VTI-214PD4-3 - CAMARA BULLET D/N IR 15MT 4mm BOSCH	25-05-2012	23	0,00	UN	60	0				Normal		
5684	A1		VTI-216WD4-1 CAMARA D/N IR 540TVL 3.8-9.5mm BOSCH	25-05-2012	23	0,00	UN	60	0				Normal		

ANEXO 13 – PEDIDO POR E-MAIL DE NOTAS DE CRÉDITO ASSINADAS E CARIMBADA A CLIENTES DA NORBAIN: TAREFA REALIZADA PARA O DEPARTAMENTO FINANCEIRO.

The screenshot shows an email message titled "NOTAS DE CRÉDITO 528, 645, 656 - Mensagem (HTML)". The email is from Cláudia Rodrigues to 'daniel.maia.safetysystems@gmail.com' and is dated 21-05-2012 17:06. The subject is "NOTAS DE CRÉDITO 528, 645, 656". The email body contains the following text:

Exmos. Senhores,

Por um qualquer motivo, até ao momento ainda não recebemos de V. Exas. a confirmação de receção da(s) nota(s) de crédito que anexamos, referente(s) ao ano de 2011.

De forma a estar em conformidade com o disposto no nº 5 do art.º 71, DL 198/90 do CIVA, solicitamos que V. Exas. tenham a amabilidade de devolver cópia(s), do(s) documento(s) em anexo, devidamente assinado(s) e carimbado(s).

Caso não seja o responsável por este procedimento, agradecemos que faça chegar este e-mail ao correto destinatário.

Melhores cumprimentos /Best regards,

Cláudia Rodrigues
Aprovisionamento / Purchasing

NORBAIN

Espana (Madrid) | Angola (Luanda)

ANEXO 14 – CRIAÇÃO NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE DE GUIAS DE DEVOLUÇÃO DE ARTIGOS AVARIADOS: TAREFA REALIZADA PARA O DEPARTAMENTO TÉCNICO.

Editor de Vendas

Gravar Novo Duplicar Imprimir Rascunhos Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Documento: Guia Devolução A12 50 16-05-2012

Entidade: Cliente 2374 Data Venc.: 16-05-2012

JOSÉ SOARES CARDOSO Desc. Cliente: 0,00

RUA MARQUÊS DE POMBAL Desc. financeiro: 0,00

RECHÃOZINHO - CARVALHO DE REI 13 Porto

4600-062 AMARANTE PT Portugal

Contribuinte: 146675134 V/Refer. Merc./Serv.: 0,00

Descontos: 31,63

IVA: 0,00

Outros: 0,00

Sub-Total: 1

Acerto: 0,00

Ecovvalor: 0,02

Total: EUR 0,000

Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.
3220	A1		Entrada na Norbain pelo comercial a 24/04/2012 PANDINO COMUNICADOR TELEFÓNICO GSM 2 EN 23 Nao acende visor. Já comprou novo Creditar se possível		23,00			UN	1	

ANEXO 15 – FATURA COMPRAS INSERIDA NO SISTEMA PRIMAVERA EXECUTIVE DO FORNECEDOR – PARCEIRO BOSCH

Editor de Compras

Gravar Novo Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Documento: Facturas Compras A12 70 Data Doc.: 15-05-2012

Entidade: 0359 Data Intri.: 17-05-2012

Bosch Security Systems Data Venc.: 14-07-2012

Sede: EN 109, Zona Ind Ovar - Lugar da Pardala

3880-653 S. João Ovar 00 Ignorado Desc. form.: 0,00

218500360 218500088 PT Portugal Desc. financ.: 0,00

Contribuinte: 005817608 Nº Doc.: 1490018103

Merc./Serv.: 0,00

Descontos: 0,00

IVA: 0,00

Outros: 0,00

Total Doc.: 0,00

Acerto: 0,00

Ecovvalor: 0,00

Despesas: 0,00

Total: EUR 28.823,88

Stock: 0,000

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Quant.	Total Liq.	Projecto/Obra	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
3405	A1		YGR Nº76/A12 de 11-05-2012 ECF Nº26/A12 de 08-05-2012 DS4261 BARREIRA IV FEIXE DUPL 140mINT/23		23,00		0,00	UN	20			Normal	
3722	A1		YGR Nº82/A12 de 11-05-2012 ECF Nº26/A12 de 08-05-2012		23,00		0,00	UN	20			Normal	
3916	A1		UPA-2450-50 FONTE ALIMENTAÇÃO 230VAC 23		23,00		0,00	UN	56			Normal	
5682	A1		YTI-218V03-1 CAM. BULLET 540 TVL DIA/NO 23		23,00		0,00	UN	10			Normal	
5684	A1		DVR-440-04A050 - GRAVADOR 4CH 500GB 8.23		23,00		0,00	UN	60			Normal	
5760	A1		YTI-216V04-1 CAMARA D/IN IR 540TVL 3.8~4.23		23,00		0,00	UN	2			Normal	
2126	A1		YG4-A-9541 POLE IMOUNT P/ CAIXA PENDEN 23		23,00		0,00	UN	1			Normal	
5680	A1		UML-151-90 - MONITOR, LCD, 15 IN, 30 IMAG 23 YGR Nº84/A12 de 14-05-2012 ECF Nº26/A12 de 08-05-2012		23,00		0,00	UN	400			Normal	
			ISC-BDL2-W12G - DETECTOR DUPLA TECNOL 23										